



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN - VUOROVAIKUTUS HYVINVOINNIN LISÄÄJÄNÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Case: Pukkilan kunta

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Elina Rantala

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

RANTALA, ELINA:

Sisäisen viestinnän kehittäminen  
- Vuorovaikutus hyvinvoinnin lisääjänä  
työyhteisössä  
Case: Pukkilan kunta

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 68 sivua, 2 liitesivua  
Kevät 2013

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten vuorovaikutteisen viestinnän avulla päästään kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Tutkimus käsittelee viestintää kokonaisvaltaisena strategialähtöisenä vuorovaikutteisena kokonaisuutena.

Tutkimuksen kohteena on Pukkilan kunnan työyhteisö. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää Pukkilan kunnan työyhteisöviestintää suunnitelmallisesti hyvinvointistrategian tavoitteiden mukaisesti. Strategian toteuttamisessa toiminnan yhtenä tavoitteena on vuorovaikutteinen ja kuunteleva kuntaorganisaatio.

Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää näkemyksiä työyhteisöviestinnästä ja työhyvinvoinnista sekä viestinnän vaikutuksista työyhteisön hyvinvointiin. Lisäksi teoriassa käsitellään osaamisen johtamista osana vuorovaikutuksen kehittämistä työyhteisössä. Teorian ja opinnäytetyöntekijän työyhteisöstä tekemien havaintojen pohjalta on rakennettu vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän malli. Malli kuvaa sitä, kuinka yhteisöllisyys luo perustan hyvinvoivalle työyhteisölle. Mallissa hyvinvoiva työyhteisö on vuorovaikutteisen viestinnän tavoitteena ja sen saavuttamista tukee osaamisen johtaminen.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tietoa on kerätty kyselyn avulla. Vuorovaikutteisen viestinnän mallia on testattu case-tutkimuksen avulla. Tutkimuksen tulokset tukevat rakennettua mallia.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että vuorovaikutteisen viestinnän kehittäminen lisää hyvinvointia työssä. Vuorovaikutteisen viestinnän kehittäminen tarvitsee onnistuakseen johdon tukea, työyhteisön yhteistyötä sekä osallistumista. Lisäksi yhtenäiset toimintatavat ja -mallit sekä koulutus niin esimiehille kuin muulle henkilöstölle ovat tutkimuksen mukaan tärkeässä asemassa.

Avainsanat: työhyvinvointi, hyvinvoiva työyhteisö, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, vuorovaikutus, yhteisöllisyys, yhteistyö, osaamisen johtaminen.

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

**RANTALA, ELINA:** Development of Internal Communication  
- Interaction to Increase Well-being in  
Work Community  
Case: Municipality of Pukkila

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 68 pages, 2 appendices

Spring 2013

## ABSTRACT

This Master's Thesis deals with the development of internal communication. The aim of the study is to find out how community wellbeing could be achieved with the help of interactive communication. The study explores communication as a comprehensive strategy based interactive procedure.

The study concentrates on the work community of the municipality of Pukkila. With the help of the study, it is possible to develop internal communication according to the aims of the municipality's wellbeing strategy. One of the aims of the strategy is to develop an interactive and listening organization.

The theoretical part of this study discusses the concepts of internal communication and well-being, as well as the ways in which communication affects well-being at work. In addition, talent management is discussed in relation to the development of interaction in a work community. Based on theory and observations made by the author, a model of interactive internal communication was developed. The model describes how a sense of community creates the basis for well-being at work. According to the model, the aim of internal communication is a healthy work community, and talent management supports this aim.

The study was conducted as a qualitative case study. Data was collected using a questionnaire. Moreover, the model of interactive internal communication was tested in this study with the case-material. The results of the study support the model developed.

Based on the results of this study, developing interactive communication increases well-being at work. In order to succeed, the development of interactive communication requires talent management, the cooperation of a work community and participation. In addition, unified procedures and models, as well as training for management and other personnel are in an important role according to the results of the study.

**Keywords:** well-being at work, well-being in work community, internal communication, communication in work community, interaction, sense of community, cooperation, talent management.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, kysymykset ja rajaukset	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	6
1.4	Tutkimusstrategia	8
1.5	Tutkimuksen rakenne	9
2	VIESTINTÄ HYVINVOIVASSA TYÖYHTEISÖSSÄ	10
2.1	Vuorovaikutteinen viestintä	11
2.1.1	Työyhteisöviestintä	12
2.1.2	Vuorovaikutus viestinnässä	14
2.2	Hyvinvoiva työyhteisö	15
2.2.1	Työyhteisö, yhteisöllisyys ja yhteistyö	16
2.2.2	Työhyvinvointi, työkyky, työtyytyväisyys ja me-henki	20
2.3	Sisäisen viestinnän kehittämisen vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin	24
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	26
3.1	Osaaminen ja tieto	27
3.2	Osaamisen johtamisen kehittyminen ja strategisen osaamisen johtamisen määritelmä	28
3.3	Osaamisen johtaminen osana vuorovaikutuksen kehittämistä työyhteisössä	30
4	TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	31
4.1	Pukkilan kunta	31
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	33
4.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	34
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
5.1	8-kenttä SWOT-analyysit tiedottamisesta ja viestinnästä yleisesti	37
5.2	Tiedon saanti	44
5.3	Viestinnän laatu	45
5.4	Oma vastuu viestinnässä	48
5.5	Yhteisöllisyys ja me-henki	52
6	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	57

7	YHTEENVETO JA POHDINTA	62
7.1	Yhteenveto	62
7.2	Tutkimuksen arviointi	67
7.3	Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi	68
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	79

## KUVIOT

Kuvio 1. Hyvän viestinnän yhtälö

Kuvio 2. Hyvinvoinnin lisääntyminen työyhteisössä vuorovaikutteisen viestinnän kehittämisen kautta

Kuvio 3. Tutkimuksen lähtökohta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja päämäärä

Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 5. Vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän malli

Kuvio 6. Tutkimuksen rakenne

Kuvio 7. Juhani Ilmarisen Työkyvyn talomalli

Kuvio 8. Työhyvinvoinnin tekijät

Kuvio 9. Pukkilan kunnan organisaatorakenne 2013

Kuvio 10. Vastausten keskiarvot kuinka paljon vastaajat kokevat saavansa työtään koskevaa tietoa eri lähteistä

Kuvio 11. Työyhteisöviestinnän kehittämis ehdotukset

Kuvio 12. Vuorovaikutteisen viestinnän malli Pukkilan kunnassa

Kuvio 13. Vuorovaikutteiseen viestintään perustuva työyhteisöviestinnän kehittämisen malli hyvinvoivan työyhteisön osana.

## TAULUKOT

Taulukko 1. 8-kenttä SWOT-analyysi tiedottamisesta

Taulukko 2. 8-kenttä SWOT-analyysi viestinnästä yleisemmin

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kuntaviestintä on tärkeä, kokonaisvaltainen osa kunnan toimintaa. Niin ulkoisen viestinnän kohderyhmillä kuin myös kunnan sisäisen viestinnän piiriin kuuluvilla tahoilla: henkilöstöllä, valtuutetuilla ja asukkailla tulee olla selkeä näkemys kunnasta ja sen tarjoamista palveluista. Jokaisen tulee myös tietää omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa kunnan toimintaan.

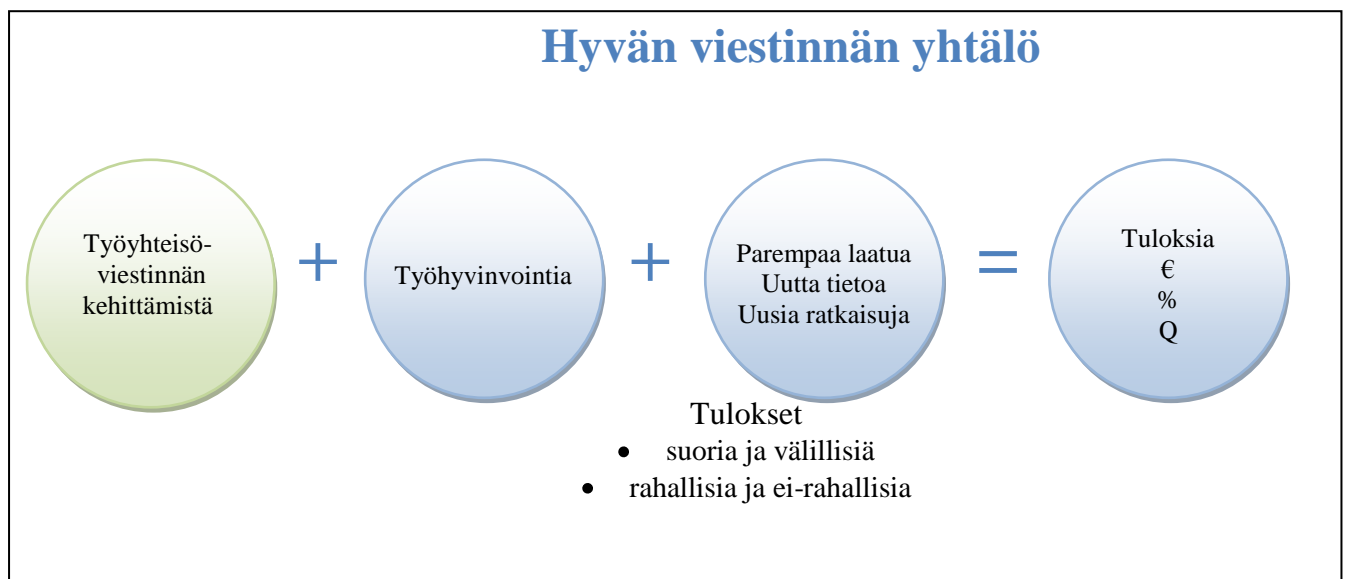
*Kunnan on tiedotettava asukkailleen kunnassa vireillä olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuista ja niiden vaikutuksista. Asukkaille on myös tiedotettava, millä tavoin asioista voi esittää kysymyksiä ja mielipiteitä valmistelijoille ja päättäjille. (Kuntalaki 1995/365, 29 §.)*

Pukkilan kunnan päästrategia on ”Pukkilassa onnistuu – hyvinvointistrategia”. Kunta on valinnut strategisen työn keskeiseksi linjaksi terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen terveydenhuoltolain mukaisesti: ”*kunnan on strategisessa suunnittelussaan asetettava paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin perustuvat terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen tavoitteet, määriteltävä niitä tukevat toimenpiteet ja käytettävä näiden perustana kuntakohtaisia hyvinvointi- ja terveysosoittimia*” (Terveydenhuoltolaki 2010, 12 §).

Pukkilan kunnan palvelujen ja toiminnan tavoitteena on hyvinvoiva pukkilalainen. Tavoite huomioidaan kaikessa päätöksenteossa sekä palvelujen että toiminnan järjestämisessä. Hyvinvointi, viihtyvyys, onnellisuus ja yhteisöllisyys luovat perustan hyvinvoivalle pukkilalaiselle. (Pukkila 2012.) Strategian toteuttamisessa toiminnan yhtenä tavoitteena on vuorovaikutteinen ja kuunteleva kuntaorganisaatio. Tähän tavoitteeseen olennaisena osana kuuluu myös vuorovaikutteinen kunnan työyhteisö. Tästä lähtökohdasta kunnan sisäistä viestintää halutaan kehittää toiminnan tehostamiseksi, työssä viihtyvyyden lisäämiseksi ja hyvinvoinnin saavuttamiseksi työyhteisössä.

Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin toteutettu viestintää suunnitelmallisesti. Suunnitelmallisen viestinnän puuttumisen ja tiedon liikkumisen kankeuden on havaittu vaikeuttavan työntekoa päivittäisessä työskentelyssä ja tuovan epäselvyyttä organisaation toiminnasta ja omasta asemasta siinä. Jotta kunnan hyvinvointistrategiaa voidaan viestinnän tavoitteen osalta toteuttaa järjestelmällisesti, tavoitteenani tässä tutkimuksessa on selvittää miten työyhteisössä päästään viestinnän tehostamisen avulla kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Työyhteisön hyvinvoinnilla ja työhyvinvoinnilla tarkoitan tässä työssä samaa asiaa ja sillä kuvastetaan henkilöstön viihtymistä jäsenenä yhteisessä työorganisaatiossa.

Kun tieto ja ymmärrys työyhteisössä lisääntyvät, lisääntyy myös hyväksyntä ja sitä kautta asian omaksuminen (Juholin 2011a). Oletukseni tutkimusta aloittaessani on, että työyhteisöviestinnän kehittämisellä henkilöstö viihtyy paremmin ja voi hyvin ja tätä kautta myös yhteisöllisyys ja me-henki tiivistyvät. Juholinin hyvän viestinnän yhtälössä (kuvio 1) työhyvinvointi yhdessä paremman laadun, uuden tiedon ja uusien ratkaisujen kanssa, tuo toimintaan suoria ja välillisiä tuloksia. Hän on jättänyt kuviosta pois osuuden työyhteisöviestinnän kehittämisestä, jota usein työyhteisöissä tarvitaan, mikä kohdeorganisaatiossa on käynyt ilmi ja mitä tässä tutkimuksessa tarkastelen.



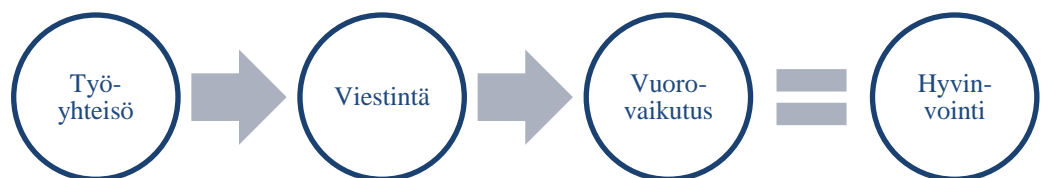
Kuvio 1. Hyvän viestinnän yhtälö. Mukailten Juholinia (2011a).

Tämä tutkimus on perusteltu, koska työyhteisöviestinnän kehittämisen tarve lähtee Pukkilan kunnan strategisesta tavoitteesta. Työntekijä sisäistää strategian silloin, kun hän keksii sen omassa arjessaan uudelleen (Aula & Mantere 2011, 31).

Kunnassa ei ole aiemmin ollut yhteistä sisäisen viestinnän toimintamallia. Selkeällä työyhteisöviestinnän mallilla voidaan myöhemmin lähteä kehittämään myös ulkoista viestintää. On tärkeää kuitenkin aloittaa perustuksista, työyhteisöstä. Juholinin (2011b) mukaan viestintä on työyhteisön tärkeimpiä prosesseja, joka luo edellytykset kaikelle muulle. Viestintä on työyhteisössä kaiken toiminnan ja menestyksen perusedellytys, mikä edellyttää dialogisuutta sekä jokaisen osallisuutta ja vastuuta. Tämän tutkimuksen avulla yritän löytää keinoja miten saada työyhteisön jäsenet ymmärtämään oma vastuunsa toimivan viestinnän tärkeänä osana. Tekemieni havaintojen ja vuorovaikutteisen viestinnän teorian mukaan tämä on tärkeä tekijä viestinnän onnistumisessa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, kysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoite pohjautuu Pukkilan kunnan päästrategiaan, joka muotoutuu yleisen hyvinvoinnin ympärille. Tutkimuksessa selvitän hyvinvoinnin lisääntymistä työyhteisössä viestinnän avulla vuorovaikutteisuuden kautta (kuvio 2).



Kuvio 2. Hyvinvoinnin lisääntyminen työyhteisössä vuorovaikutteisen viestinnän kehittämisen kautta.

Tutkimuksen kohteena on viestinnän kehittämisen vaikutus hyvinvointiin Pukkilan kunnan työyhteisössä. Tutkimuksessa olen halunnut keskittyä kunnassa työskentelevään virka- ja työsupimussuhteiseen henkilöstöön, koska tiedon kulkua



päivittäin työyhteisössä työskentelevien kesken halutaan tehostaa ja viestintää kehittää. Tutkimuksen ulkopuolelle olen rajannut kunnan eri luottamustehtävissä toimivat henkilöt kuten kunnanvaltuutetut, kunnanhallituksen jäsenet sekä jaoston ja lautakuntien jäsenet. Viestintää näiden ryhmien, kuin myös kuntalaisten ja kunnan ulkopuolisten kohderyhmien kanssa voidaan jatkossa kehittää tämän tutkimuksen tuomien ratkaisujen avulla.

Tutkimuksessa tavoitteenani on selvittää, miten käytännössä vuorovaikutteisen viestinnän avulla päästään kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Päättökysymyksiä tästä ajatuksesta ja tarpeesta muodostui:

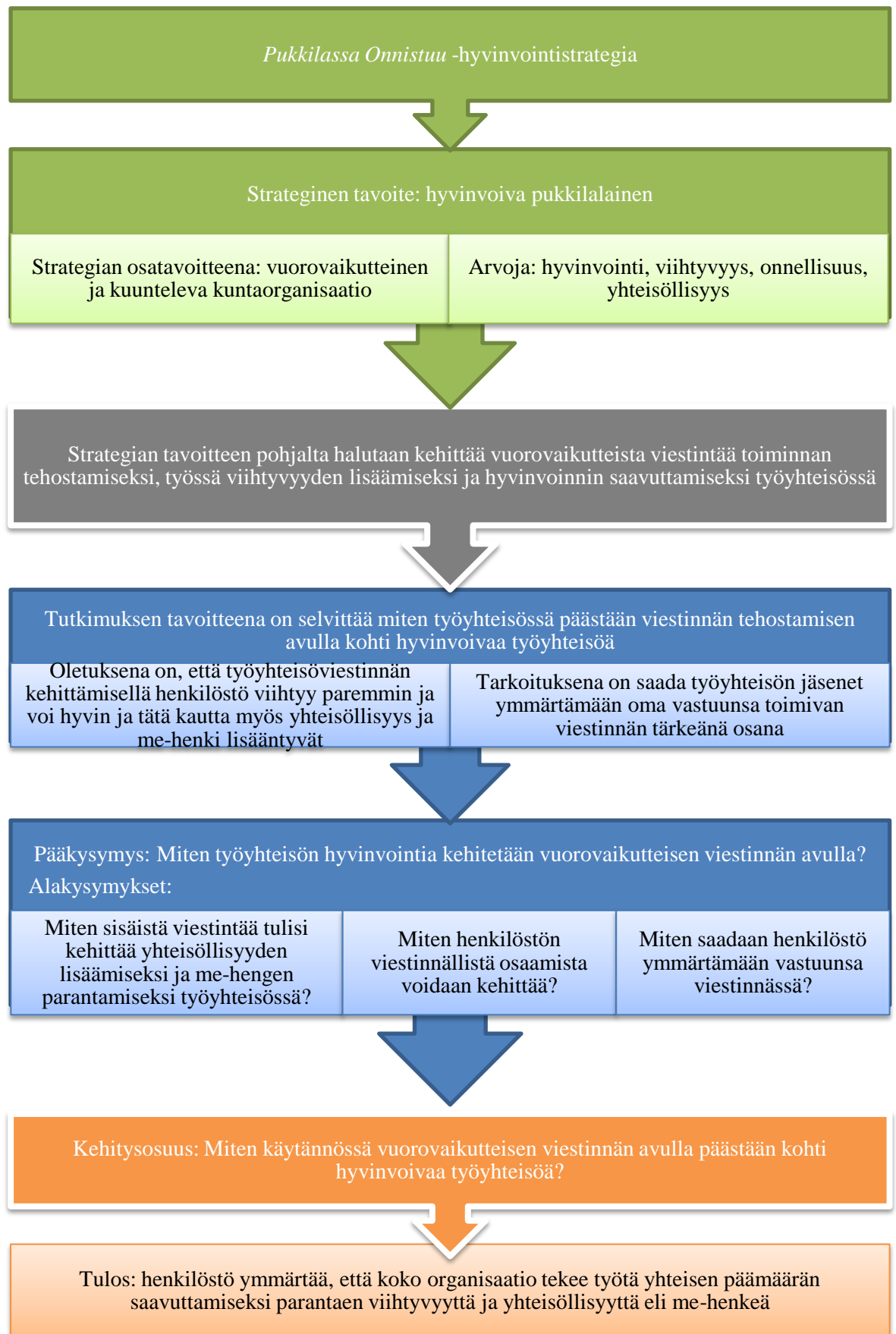
Miten työyhteisön hyvinvointia kehitetään vuorovaikutteisen viestinnän avulla?

Tarkoitukseni on löytää keinoja parantaa sisäistä viestintää Pukkilan kunnan henkilöstön keskuudessa tutkimuksen tuomien tulosten avulla, jotta hyvinvointi työyhteisössä paranisi. Viestinnän kehittämisen päätavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, että koko organisaatio tekee työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi parantaen viihtyvyyttä, yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Työyhteisön rakentava asennoituminen viestintää kohtaan on oleellinen osa tehokasta viestintää ja sen toimivuutta käytännössä.

Näistä pohdinnoista ja tutkimuksen tavoitteesta syntyneitä tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

1. Miten sisäistä viestintää tulisi kehittää yhteisöllisyyden lisäämiseksi ja me-hengen parantamiseksi työyhteisössä?
2. Miten henkilöstön viestinnällistä osaamista voidaan kehittää?
3. Miten saadaan henkilöstö ymmärtämään vastuunsa viestinnässä?

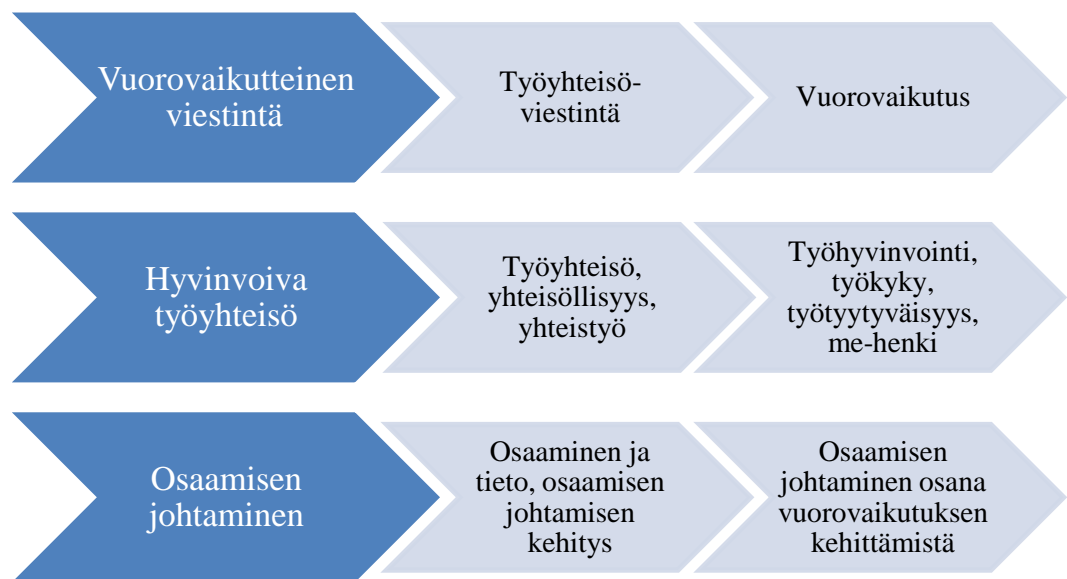
Kuviossa 3 kuvaan tutkimuksen lähtökohtaa, tavoitteita, tutkimuskysymyksiä ja päämäärää.



Kuvio 3. Tutkimuksen lähtökohta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja päämäärä.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu sisäisestä viestinnästä ts. työyhteisöviestinnästä, vuorovaikutuksesta, työhyvinvoinnista ts. hyvinvoinnista työyhteisössä ja yhteisöllisyydestä sekä osaamisen johtamisesta (kuvio 4). Viestintä työhyvinvoinnin välineenä on asia, johon tutkimuksessa perehdytään ja jonka ympärille tietoperusta muodostuu.

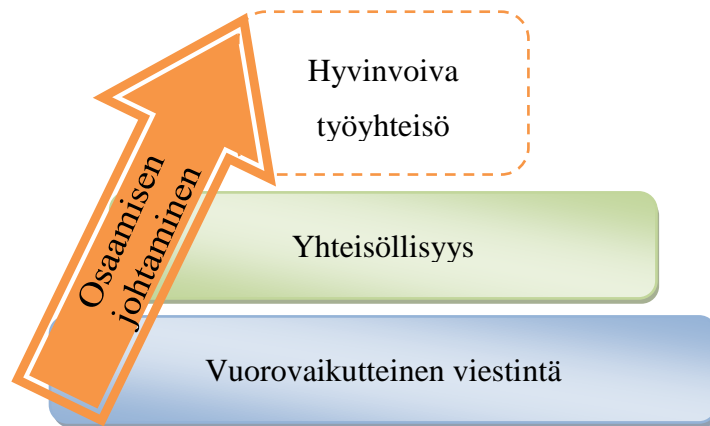


Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Olen koonnut teoreettiseen viitekehykseen aiheeseen liittyvää ajankohtaista tietoa sekä kotimaisesta että kansainvälisestä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Tutkimuksen teoriaosuus on rakennettu niin, että ensin kuvaan vuorovaikutteista viestintää: mitä työyhteisöviestinnällä ja vuorovaikutteisella viestinnällä tarkoitetaan ja mitä kaikkea niihin sisältyy. Seuraavaksi kuvaan työyhteisöä ja hyvinvointia työyhteisössä. Tutkimuksessa selvitetään, mitä näillä tarkoitetaan ja mistä ne koostuvat. Käsitteinä tuon esiin mm. yhteisöllisyyden, yhteistyön, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden. Olen jättänyt tässä tutkimuksessa hyvinvointi -termin ulkopuolelle fyysisen hyvinvoinnin. Lopuksi esittelen osaamisen johtamista ja osaamisen johtamista osana vuorovaikutuksen kehittämistä.

Viestintä on lähtökohdaltaan vuorovaikutteista, mutta näin ei käytännössä aina ole. Viestiminen työyhteisössä jää usein yhdensuuntaiseksi. Jotta viestintä saadaan toimimaan vuorovaikutteisesti kohdeorganisaation työyhteisössä, käsittelen tässä tutkimuksessa osaamisen johtamista ja johtamisen merkitystä toimivan vuorovaikutteisen viestinnän toteutumisessa. Myös yksilön vastuu korostuu vuorovaikutteisuuden lisäämisessä. Käsittelen myös yhteisöllisyyttä ja me-henkeä sekä näiden muotoutumista vuorovaikutteisen viestinnän kautta.

Teorian ja omien havaintojeni pohjalta olen rakentanut vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän mallin, jota opinnäytetyössäni testaan case-aineiston avulla. Malli toimii samalla opinnäytetyöni rakenteen pohjana. Malli on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän malli.

Vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän malli kuvaa sitä, miten yhteisöllisyys luo perustan hyvinvoivalle työyhteisölle, mikä on vuorovaikutteisen viestinnän tavoitteena ja jota osaamisen johtaminen tukee. Johtaminen on tärkeässä osassa sekä viestinnän toimivuudessa että yhteisöllisyyden ylläpitämisessä.

## 1.4 Tutkimusstrategia

Kehittämistyön kohteena on Pukkilan kunnan henkilöstö pois lukien luottamushenkilöt. Tutkimuksessa tutkin sisäisen viestinnän kehittämistä työyhteisössä. Tutkimuksessa tavoitteenani on selvittää, miten käytännössä vuorovaikutteisen viestinnän avulla päästään kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Toteutan tutkimuksen kvalitatiivisena tapaustutkimuksena kohdistuen Pukkilan kunnan virka- ja työsuhteisiin työntekijöihin. Tutkimusstrategiaa, jossa tarkoituksena on tutkia syvällisesti ainoastaan yhtä tai muutamaa kohdetta, kutsutaan tapaustutkimukseksi (Jyväskylän yliopiston Koppa 2012).

Tutkimus on valmistunut vuoden 2013 keväällä. Tarkoitukseni on ollut kyselylomakkeen avulla kerätä kunnan henkilöstön mielipiteitä nykyisestä sisäisen viestinnän tilasta. Samalla olen kerännyt kehitysehdotuksia ja ideoita, miten viestintää voitaisiin tehostaa ja miten henkilöstö saataisiin osallistumaan sen toteuttamiseen entistä enemmän. Kunnan henkilöstöä on n. 70. Olen toteuttanut kyselyn lomakekyselynä, jotta nimettömyys voitiin taata.

Viestin tutkittavalle työyhteisölle meneillään olevasta opintoihin liittyvästä kehittämishankkeesta kyselyn yhteydessä. Kunnan kehittämis- ja markkinointivastavana minulla on käytännön näkemystä sisäisen viestinnän toimivuudesta ja tehokkuudesta organisaatiossa tällä hetkellä. Vasta kaksi vuotta organisaatiossa työskennelleenä minulla on myös uusin silmin tarkastelevan katsojan etu tutkimuksen toteuttamisessa. Olen aloittanut työskentelyn kohdeorganisaatiossa maaliskuussa 2011. Tutkimuksen toteuttaminen on alkanut noin vuoden organisaatiossa työskentelyn jälkeen. Oma roolini organisaatiossa viestinnän osalta on kehittämis- ja koordinoititehtävät. Tutkimuksen toteuttaminen tukee koko organisaation lisäksi myös omaa työtäni.

Se, että tutkijana olen itse organisaation jäsenenä toteuttamassa kyselyä, saattaa vaikuttaa vastausten laatuun. Vaikutusten minimoimiseksi kysely toteutettiin nimettömänä. Tiedotin tästä vastaajille etukäteen, jotta he olivat tietoisia, että vastaukset käsitellään ja tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena, ei yksittäisen henkilön mielipiteinä.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu niin, että ensimmäisessä luvussa esittelen tutkimuksen lähtökohtia, taustaa ja tavoitteita. Lisäksi olen määritellyt tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaukset sekä teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusstrategian.

Toisessa luvussa kuvaan hyvinvoivaa työyhteisöä sekä työyhteisöviestintää. Tarkastelen vuorovaikutuksen tärkeyttä hyvinvoivan työyhteisön ja yhteisöllisyyden edistämisessä. Lisäksi tarkastelen sisäisen viestinnän kehittämisen vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin.

Kolmannessa luvussa käsittelen osaamisen johtamista yleisesti sekä osaamisen johtamista osana vuorovaikutuksen kehittämistä työyhteisössä.

Neljännessä luvussa käsittelen tutkimuskontekstia ja tutkimusmenetelmiä. Lisäksi kuvaan tutkimusympäristöä ja keinoja, joiden avulla tutkittava tieto on kerätty.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimustyön empiirisen osuuden. Tässä luvussa käyn läpi tutkimustulosten analysointia johtopäätöksineen.

Kuudennessa luvussa esittelen kehittämis ehdotuksia työyhteisöviestinnän parantamiseksi.

Tutkimuksen yhteenvedon esittelen seitsemännessä luvussa. Tässä yhteydessä kerron myös, miten tutkimusta voidaan hyödyntää jatkossa ja ehdotan vaihtoehtoja jatkotutkimuksen aiheiksi. Tutkimuksen rakenne on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenteen johtavana ajatuksena on työyhteisön kehittäminen viestinnän avulla sekä kehittymisen osoittaminen myös prosessina.

## 2 VIESTINTÄ HYVINVOIVASSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Tämä luku koostuu viestinnän ja työyhteisön hyvinvoinnin käsitteistä. Esittelen luvussa vuorovaikutteista viestintää työyhteisössä sekä työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

Yleensä viestintä ymmärretään kaksisuuntaisena toimintana, vuoropuheluna. Vielä 1990-luvulla viestintä ymmärrettiin informaation siirtona ja merkitysten sekä yhteisyyden tuottamisena. Malleja ei nähdä enää toisiaan poissulkevinä, vaan ne

käsitetään toisiaan tukeviksi kokonaisuuksiksi. Merkityksen anto ja yhteisyyden tuottaminen ovat viestinnän perustana. Viestinnän näkyvä osuus on informaation siirto. (Karvonen 2013.)

Strandmanin (2009, 57) mukaan Juholin (2004) ja Åberg (2000) sanovat yhteisöviestinnän olevan dynaamisena ja jatkuvana prosessina erottamaton osa organisaatiota ja johtamista. Kaikki tiedonvaihto, vuorovaikutus ja kulttuuri mikä tapahtuu organisaation sisällä, on yhteisöviestintää. Frankelin (2004, 234) mukaan sanallisten viestien lisäksi viestintä voi olla myös oletusta siitä, miten kunkin odotetaan käyttäytyvän.

Viestinnän tarkoitus työyhteisössä on mahdollistaa päivittäinen työskentely tavoitteiden mukaisesti. Viestintä pitää ihmiset ajan tasalla nykytilasta ja tulevaisuuden odotuksista. Viestinnän avulla voidaan vaihtaa ja tuottaa uutta tietoa, näkemyksiä ja ideoita. Samoin sen avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin sekä vahvistaa työnantajakuvaa. Viestintä on tuloksentekijä ja työyhteisön tärkeimpiä prosesseja, joka luo edellytykset kaikelle muulle. (Juholin 2011a). Lisäksi viestintä on tavoitteellista ihmisten välistä toimintaa, johtamista ja jatkuvaa vuorovaikutusta (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11; Wuolio 2004, 7). Viestinnällä yritetään saavuttaa arvostusta, luottamusta sekä positiivista tunnetta (Lipsanen & Laakso 2009, 178).

## 2.1 Vuorovaikutteinen viestintä

Fisken (1992) mukaan ”viestintä eli kommunikaatio voidaan ymmärtää sekä sanomien siirtämiseksi että merkitysten tuottamiseksi” (Karvonen 2013). Kuitenkin Aramo-Immonen (2010) kirjoittaa, että tiedon tai informaation siirto ei ole viestinnän olennaisin osa vaan olennaista on yhteisen ymmärryksen tuottaminen, jolloin viestintä voidaan määrittää yhteisyyden tuottamiseksi. Samoin Wuolio (2004, 6) kirjoittaa sisäisen viestinnän olevan enemmän kuin tiedottaminen. Se vahvistaa ihmisten joukkoon kuulumista ja mahdollisuutta vaikuttaa.

Lohtaja ym. (2007, 12-14) erottelevat tiedottamisen yksisuuntaiseksi ja viestinnän vuorovaikutteiseksi eli kaksisuuntaiseksi. Yhteisöviestintä koostuu näistä mo-



lemmista. Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Oma kokemukseni on, että käytännössä viestintä usein ajatellaan pelkkänä tiedottamisena ja tiedon eteenpäin viemisenä. Myös Laapio (2010, 55) on todennut kuntaorganisaation työyhteisöviestinnän kehittämisen tutkimuksessaan kohdeorganisaation työntekijöiden kokevan viestinnän enemmän tiedonsiirtona kuin vuorovaikutuksena.

Tässä tutkimuksessa käsittelen viestintää kokonaisvaltaisena strategialähtöisenä vuorovaikutteisena kokonaisuutena.

1970-luvun lopulla tuli voimaan yhteistoimintalaki (yt-laki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä), joka velvoitti yrityksiä tiedottamaan henkilöstölle mm. tilinpäätöksestä, yrityksen taloudellisesta tilasta, erilaisista henkilöstöön liittyvistä asioista ja muutoksista näissä. Tarkoituksena oli kehittää työnantajan ja henkilöstön välistä sekä henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa sekä tarjota henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työpaikkaansa koskevissa asioissa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105; Hertzen, Melgin & Åberg, 2012, 115.) Oma yhteistoimintalakinsa koskee myös kuntia (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449). Samoihin aikoihin suomalaisissa yrityksissä alettiin suunnitella syvällisemmin linjauksia sisäisen viestinnän ohjeiksi. Tällöin esimiehiä alettiin kouluttaa tavoitteena aktivoida heitä vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. (Hertzen ym., 2012, 112.)

Seuraavissa kappaleissa käsittelen erikseen sisäisen viestinnän käsitettä ja vuorovaikutteisuutta.

### 2.1.1 Työyhteisöviestintä

Yritysten yksi tärkeistä sidosryhmistä viestinnässä on henkilöstö. Henkilöstön on tiedettävä yrityksen ja oman tehtäväalueensa tavoitteet sekä oma osuus kokonaisuudessa. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, 105.) Menestyminen vaatii, että johdon lisäksi koko muukin henkilöstö ymmärtää organisaation liiketoiminnan kokonaisvaltaisesti ja strategialähtöisesti (Sundvik 2006, 181). Strategian kannalta organi-

saatiolla on suuri merkitys. On tärkeää tehdä strateginen suunnitelma ennen organisaation johtamista muutokseen. (Karlöf & Lövingsson 2005, 66.) Argenti (2007, 139) mainitsee tutkimuksen (Right Management Consultants 2004), jonka tuloksien mukaan johtajien tulisi panostaa osaamisensa kehittämiseen henkilöstön osallistamisessa ja sitouttamisessa yrityksen visioon ja strategiaan.

Sisäinen viestintä on laajempi kokonaisuus kuin vain päivittäinen työviestintä. Sisäinen viestintä on strateginen asia, johon yritysjohton tulee panostaa sekä henkisesti että taloudellisesti. Sisäisen viestinnän avulla voidaan luoda ja ylläpitää ymmärrystä strategiasta. Sen avulla voidaan sitouttaa henkilöstö strategian toteuttamiseen sekä organisaation arvoihin. (Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL 2012.) Työyhteisöviestinnässä on tiedottamisen lisäksi kyse henkilöstön motivoinnista sekä hyvän ilmapiirin synnyttämisestä ja ylläpitämisestä (Lohtaja ym. 2007, 14). Olen havainnut eri organisaatioissa toimivan viestinnän sisältävän oikea-aikaisen tiedon jakamisen lisäksi yhteishengen nostattamista.

Sisäisen viestinnän sisältöjä suunnitellessa on hyvä pitää mielessä, että mitä avoimemmin ja rehellisemmin organisaatiossa viestitään, sitä tyytyväisempää henkilöstö on (Säteri & Hosiokoski 2008, 6). Tyypillinen ongelma organisaatioissa on se, että yhteisten asioiden käsittelylle ei ole olemassa yhteistä sovittua foorumia (Sundvik 2006, 44). Näin on myös kohdeorganisaatiossa: mahdollisesti olemassa olevat tiedon jakamisen ja vaihtamisen foorumit ovat olleet hajallaan eri tehtäväalueilla.

Viestintätyytyväisyydeksi Juholinin mukaan kutsutaan työyhteisön tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi sekä mahdollisuuteen päästä vaikuttamaan omassa yhteisössä. Niin oman työyhteisön viestintä kuin johdon viestintä vaikuttavat viestintätyytyväisyyteen. Viestintätyytyväisyys perustuu tekijöiden väliseen vuorovaikutukseen (Hämäläinen 2011, 10). Hämäläinen jatkaa: asioiden yhtenäinen tulkinta parantaa viestintätyytyväisyyttä. Tällöin organisaation toimintaa ja sen muita jäseniä ymmärretään paremmin, mikä tuo yhteen kuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta tyytyväisyyttä. (Jablin & Putnam 2001.) Toimiva viestintä on tapa sitouttaa henkilöstöä (Kesti 2005, 165). Yksi tärkeimpiä asioita työyhteisöviestinnässä on kertoa henkilöstölle sen työn tärkeydestä yrityk-

selle ja lisäksi saada henkilöstö uskomaan, että sen työpanosta arvostetaan (Argenti 2007, 140).

Viestintä on organisaatioiden ydinprosessi. Se on työyhteisössä toiminnan ja menestyksen perusedellytys. Viestintä edellyttää dialogisuutta sekä jokaisen osallisuutta ja vastuuta. (Juholin 2011a.) Samoin avoin ja johdonmukainen tiedottaminen on tärkeä osa viestintää. Jos tietoa puuttuu, se haetaan jostakin: huhuista ja spekulatioista. Näin väärään tai vaillinaiseen tietoon aletaan helposti uskoa. Kun ihminen on mieltänyt löytämänsä tiedon todeksi, on olemassa olevaa oletusta vaikea lähteä muuttamaan. Siksi tiedottamisessa tiedon oikeellisuus ja oikea-aikaisuus on erityisen tärkeää. (Kesti 2005, 138, 165.)

Strandman kuvaa väitöskirjassaan (2009, 160) strategian viestinnän toteuttamistavoiksi myönteisen viestintäilmapiirin rakentamisen, monipuolisten viestintäkanavien käyttämisen, runsaan kasvokkain tapahtuvan vuoropuhelun, aktiivisen osallisuuden ja avoimen informaation jakamisen. Näiden toteuttamistapojen hyödyllisyyden voi ajatella olevan olennainen myös työyhteisöviestinnästä puhuttaessa.

### 2.1.2 Vuorovaikutus viestinnässä

Vuorovaikutus on vastuullista toimintaa: jokaisen yhteisön jäsenen tulee ottaa vastuunsa tiedonkulussa ja tiedon vaihdannassa (Juholin 2008, 85; 2011a). On yleistä, että työyhteisöissä moititaan tiedottamista ja tiedon jakamista. Tiedon jakaminen ja tiedottaminen ovat asioita, joiden onnistuminen riippuu työntekijän omasta halusta ja aktiivisuudesta. (Kesti 2005, 121-122, 165.) Vuorovaikutteiseen viestintään parhaan mahdollisen tavan tarjoaa kasvokkainen viestintä, jolloin myös väärinymmärryksen riski pienenee (Lohtaja ym., 2007, 12).

Sisäisen viestinnän keskeisin kanava on oma esimies. Toimivin tapa sitouttaa työntekijät ajankohtaisiin asioihin on esimiehen vuorovaikutteinen viestintä. (Kesti 2005, 167.) Toimiva vuorovaikutus vaatii kuuntelua. Jos johtajat laiminlyövät kuuntelun, he näyttävät huonoa esimerkkiä myös alaisilleen. Kuuntelemattomuus

johtaa kommunikaatiokatkoihin ja välinpitämättömään yrityskulttuuriin. Kuunteleminen vaatii kurinalaisuutta. (Harvard Business School Press 2005, 67-68.)

Viestinnässä tiedonkulun sijasta tulisi puhua tiedon vaihtamisesta, jolloin vuorovaikutteisuus korostuu. Tällöin saatua tietoa voidaan syventää ja tarkentaa välittömästi. (Juholin 2008, 85-86, 98.) Mielestäni tiedon jakaminen ja tiedottaminen itsessään pitäisi ajatella tiedonvaihtamisena, jolloin dialogisuus korostuisi jo aihealueen nimessä ja vastavuoroisuus olisi itsestään selvyys viestinnässä. Juholin (2009, 141) on myös sitä mieltä, että toimivassa työyhteisöviestinnässä osapuolet osallistuvat omien tehtäviensä kautta vuoropuheluun sekä tiedon vaihdantaan.

Laadukkaassa vuorovaikutuksessa aika on tärkeä tekijä. Kiire heikentää vuorovaikutuksen laatua. Myös se, miten esimies asennoituu työyhteisön väliseen vuorovaikutukseen, on keskeistä laadukkaassa vuorovaikutuksen kannalta. (Kaski & Kiander 2005, 100-103.)

## 2.2 Hyvinvoiva työyhteisö

Käsittelen hyvinvointia tässä tutkimuksessa viihtyvyyden ja onnellisuuden näkökulmasta. Jo antiikin Kreikan aikaan Aristoteles on kirjoittanut, että olla onnellinen tarkoittaa samaa kuin elää hyvin tai onnistua elämässä. Onnellisuus on voimavara joka tuottaa hyvää jokaiselle yksilölle. Ihmiset on jokaisen yhtiön tärkein voimavara. Organisaation yhtenä perustehtävänä voidaan pitää työyhteisön jäsenten elämänlaatua: työntekijällä on lupa odottaa työn tuottavan työssä viihtymistä ja mukavan elintason. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 14-16.)

Sekä organisaation että sen työntekijän etu on organisaation taloudellinen menestys ja työntekijöiden hyvinvointi. Näistä muodostuu Tiensuun ym. (2004, 21-22) mukaan onnellinen organisaatio. Onnellisuus organisaatiossa edellyttää yksilö- ja yhteisötasolla onnistumista liiketoiminnassa sekä ulkoisten vaatimusten menestyksellistä kohtaamista. Kun työntekijät viihtyvät työssään, organisaation tuottavuus on yleensä parhaimmillaan (Kesti 2005, 139).

*Terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot ovat henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja* (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5).

Olen huomannut, että mitä enemmän työyhteisössä ollaan tekemisissä keskenään ja vuorovaikutuksessa, sitä enemmän vaihdetaan tietoa oikeaan aikaan ja sitä tyytyväisemmän oloisia yhteisön jäsenet ovat.

### 2.2.1 Työyhteisö, yhteisöllisyys ja yhteistyö

Robbinsin (1990) mukaan organisaatio voidaan määritellä koordinoituksi sosiaalisesti kokonaisuudeksi, joka työskentelee kohti yhteistä päämäärää. Organisaatio voi olla tiimi, osasto, yksikkö, yritys tai useiden yritysten kokonaisuus. (Burton, Obel & DeSanctis 2006, 9.) Aspin (2010, 23) tutkielmassa työyhteisön määritelmä on kuvattu mm. tarkoittamaan työpaikalla työskenteleviä ihmisiä, heidän välisiä suhteitaan sekä yleistä vuorovaikutusta (Heyer ym. 1999; Himberg 1996). Asp jatkaa, että Jalavan & Uhinkin (2007) mielestä työyhteisö voidaan myös määritellä suhteessa toimintaympäristöönsä, jolloin työyhteisö on itsenäisesti toimiva kokonaisuus, jolla on oma sisäinen kulttuurinsa, mutta joka on kuitenkin vuorovaikutuksessa johonkin laajempaan kokonaisuuteen.

Yhteisö on sitä vahvempi, mitä moninaisempi sen verkosto on. Yhteisöllisyyden vahvuuksiin kuuluu monimuotoisuus ja se, että jokaisella on annettavaa. Yhteisöllisyys on ennen kaikkea mahdollisuus ja voimavara. (THL 2013.) Yhteinen päämäärä luo yhteisöllisyyttä (Kärkkäinen 2005, 76).

Työyhteisöt ovat vahvoja kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat monin tavoin jäseniinsä ja vaativat yksilöiden aikaa ja energiaa toimiakseen (Scharmer 2009, 301). Organisaatiokulttuuri muodostuu sen mukaan kuinka yhteisö toimii yhdessä ja miten se toiminnastaan viestii. Organisaatioiden muodostuessa toimijoistaan, organisaatiokulttuurit voivat erota merkittävästi toisistaan (Eisenberg, Goodall & Trethewey 2004, 130-131). Toimiva organisaatiokulttuuri vaikuttaa yhteisön menestykseen. (Miller 2006, 80, 96.) Koska yhteisöt muodostuvat useista jäsenistä,

on toimiva viestintä tärkeä osa sen toimintaa. Viestintätavat vaikuttavat organisaation käyttäytymiseen. (Buchanan & Huczynski 1985, 202).

Organisaatiota johtavan on hyvä ymmärtää organisaatiokulttuurin olemassaolo ja muodostuminen. Osaava organisaation johtaja on ratkaisevassa asemassa minkä tahansa organisaation menestyksessä (Wildflower & Brennan 2001, 143).

Skinnerin (1969) mukaan jäsenet eivät elä tietyssä kulttuurissa vaan he elävät kulttuuria. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat sen jäsenten tavat, arvot, käyttäytyminen, tunteet ja asenteet. (Brown 2001, 10.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin ja sosiaaliseen toimintaan (Adler 2002, 63).

Yhteisöllisyys kehittyy, kun puhutaan toinen toiselle, kuunnellaan, arvostetaan toisia, jaetaan tietoa, annetaan palautetta ja vahvistetaan positiivisuutta. (Oulun yliopisto 2013.) Työyhteisötaitoja, kuten avoimuutta, reiluutta, toisten auttamista ja aktiivisuutta synnyttää vuorovaikutteinen johtaminen. Vuorovaikutteinen johtaminen luo myös yhteisöllisyyttä. Yhteisöllinen johtaminen vaatii luottamusta, kuuntelua ja oikeudenmukaisuutta. (Kärkkäinen 2005, 77). Yhteisöllisyys on kirjattu arvoksi Pukkilan kunnan strategiaan. Yhteisöllisyys on osattu nostaa tärkeäksi huomioitavaksi asiaksi kunnan toiminnassa ja sen voi kokea myös päivittäisessä elämässä.

Yhteisöllisyyden ja osallistumisen etuja tulee kehittää ja sitä kautta saada hyötyä yhteisestä toimimisesta. Osallistumisen ja sitoutumisen myötä, ymmärrys kasvaa. Benjamin Franklinin sanoin:

*”Kerro minulle, ja minä unohdan. Näytä minulle ja minä saatan muistaa. Ota minut mukaan tekemään ja minä ymmärrän.”*

Jalosen (2006, 2) mukaan kuuntelemiseksi voidaan ajatella mm. kuulemista, vaikuttamista ja jopa samaa mieltä olemista. Hänen mukaansa kuuntelemisesta puhutaan myös silloin, kun kyseessä ei ole vuorovaikutustilanne. Jalosen tutkimuksen mukaan kuuntelu on yksi tärkeimmistä viestintätaidoista organisaatiossa. Kuuntelemisen osaamisen kehittäminen organisaatioissa onkin siksi äärimmäisen tärkeää.

Vuorovaikutuksen oleellinen osa on kuunteleminen. Kun työntekijä tulee kuulluksi, hän kokee osallistuvansa. Aktiivinen vuorovaikutus organisaatiossa lisää osallisuutta ja osallisuuden tunnetta. (Strandman 2009, 173.) Ryhmän välisen vuorovaikutuksen tulee olla jatkuvaa (Juuti 2006, 121).

Yhteisellä toimimisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi erilaisia työryhmiä. Selkeällä tiimiytymisellä tavoitellaan jokaiselle henkilöstön jäsenelle työskentelyyn tukea omasta organisaatiosta. Sitouttamalla pysyviä ryhmiä ja tiimejä, haetaan henkilöstön hyvinvointia. Ryhmään kuulumisella, kommunikaatiolla, inhimillisellä johtamisella ja työn mielekkääksi kokemalla saavutetaan tuloksia (Käpylä 2008, 27). The Aston Centre for Human Resources:n (2008, 274) mukaan ryhmät voidaan jakaa kotitiimeihin (home team) ja yhteisötiimeihin (team community). Kotitiimit ovat niitä, joita työntekijä itse edustaa, joissa viettää eniten aikaa ja joiden tavoitteet ohjaavat työntekijää kaikessa työskentelyssä. Kun taas yhteisötiimi koostuu niistä tiimeistä, joiden tulee työskennellä keskenään suuremman tavoitteen saavuttamiseksi. Pienet organisaatiot ovat tällaisia yhteisötiimejä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota voidaan ajatella yhteisötiiminä, joka koostuu pienemmistä kotitiimeistä.

Ryhmät muodostuvat ihmisistä, joilla jokaisella on aina omat tunteensa, uskomuksensa, tapansa, kokemuksensa ja pyrkimyksensä. Nämä tulee ottaa huomioon ryhmiä johdettaessa ja innostaessa ihmisiä toimimaan. (Chopra 2010, 29.) Kommunikointi auttaa pitämään ryhmän motivoituneena ja tyytyväisenä (Friedman & Yorio 2006, 111). Henkilöstössä, jossa ei ole selkeitä sitoutuneita ryhmiä, on lähes kaksinkertainen todennäköisyys masentua tai stressaantua (Rath 2010, 4).

Ryhmän yhteishengen ollessa huono, ryhmässä on yleensä henkilöitä, jotka kokevat jäävänsä olennaisen tiedon ulkopuolelle. Ongelma ei oletuksista huolimatta ole yleensä viestinnässä vaan se kumpuaa tunteista. Ihminen hakee vastauksia tunnepuolella kokemiinsa asioihin vaistomaisesti lukemalla rivien välistä ja olettamalla. Tällöin ei viestinnän kehittäminen välttämättä auta, vaan on paneuduttava tunnepuoleen. Kun ryhmän yhteishenkeä parannetaan, koetaan yleensä sisäisen viestinnän parantuneen. (Kesti 2005, 165.) Ryhmän hyvä henki syntyy esimerkik-

si toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Tämän lisäksi ryhmähenkeen vaikuttaa se, että jokainen saa tehdä tärkeää ja merkityksellistä työtä. (Manka, ym. 2007, 9.)

Ryhmätyöskentely on ollut aina ihmisten apuna töiden organisoinnissa, kun yksin työskentelemällä ei fyysisissä tai älyllisissä ponnistuksissa olisi onnistuttu. Yritysten kiinnostus ryhmätyötä kohtaan on alkanut lisääntyä 60- ja 70-luvulla, kun on etsitty ratkaisua mm. työssä viihtymättömyysongelmiin. (Alasoini 2011, 52-53). Ihmiset, jotka toimivat ryhmissä, oppivat jatkuvasti toisiltaan. (Chouinard 2005, 186). Toisaalta Huusko (2007, 171-172) sanoo tiimien käytön olevan vanhanai-kaista, vaikkakin toisaalta se on aina ajankohtaista. Tällä hän tarkoittaa yritysmaailmassa levinnyttä tiimiytymisen trendi-ilmiötä: tietoisien päätöksen pohjalta perustetut tiimit ovat joko kehittyneet toimiviksi kokonaisuuksiksi tai toimimattomat on purettu tai lakanneet olemasta. Tiimiytyminen on levinnyt myös julkiselle sektorille yritysmaailman mallin mukaan.

Muodostuneilla ryhmillä on oltava yhteinen päämäärä, koska se antaa merkityksen niiden toiminnalle ja ryhmän jäsenet sitoutuvat ryhmän toimintaan yhteisen päämäärän kautta. Ilman yhteistä päämäärää ryhmän jäsenet eivät työskentele yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Ilman yhteistä päämäärää ryhmän olemassa ololle ei ole perusteita. (Juuti 2006, 121.)

Työpaikan hyvä ilmapiiri muodostuu tavoitteellisella ja organisoidulla yhteistyöllä (Kärkkäinen 2005, 38). Työyhteisön ilmapiiri muodostuu jokapäiväisestä toiminnasta. Ilmapiiriin vaikuttavat yhteistyö ja vuorovaikutus. Johdon sitoutuminen on tärkeää luottamuksellisen ilmapiirin syntymisessä. Henkilöstön sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen ilmapiirin luomiseen ovat myös tärkeitä. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa osaltaan siihen millainen työskentelyilmapiiri syntyy. Hyvä työkuulttuuri on hyvän työilmapiirin ja luottamuksen perusta. Hyvään työkuulttuuriin kuuluu työyhteisön vuorovaikutuksen toiminnan määrittely ja dokumentointi. (Kärkkäinen 2005, 36-37.) Vastuu henkilöstöstä tarkoittaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja hyviä johtamiskäytäntöjä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012a.)

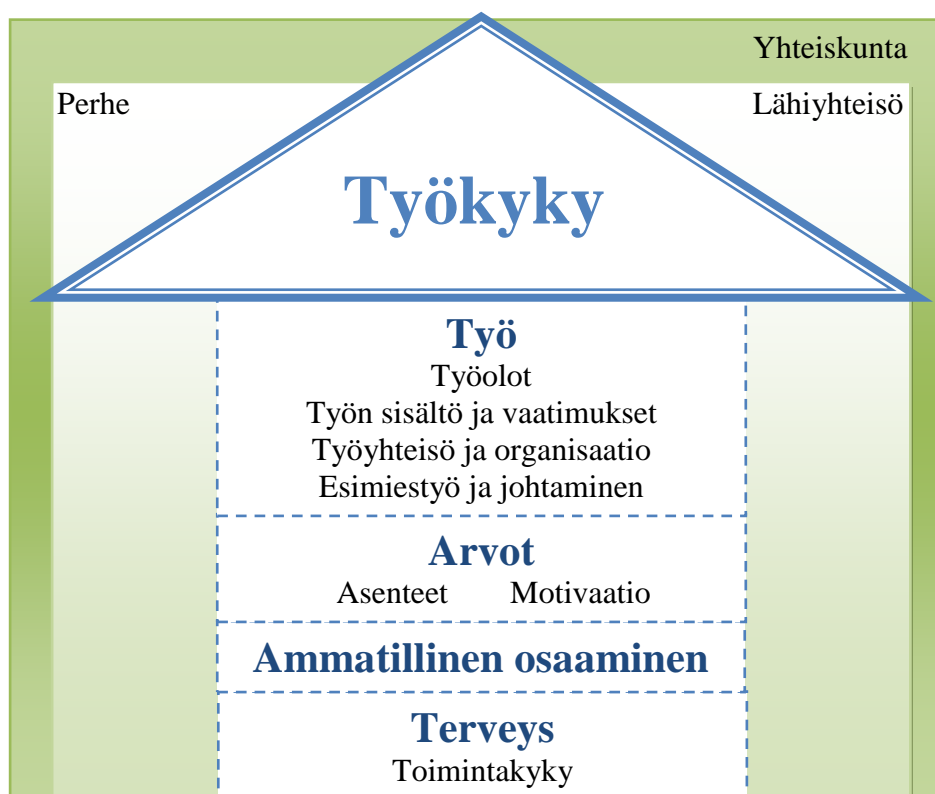


### 2.2.2 Työhyvinvointi, työkyky, työtyytyväisyys ja me-henki

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa yhdistyvät työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työterveyslaitos (2012b) kuvaa työhyvinvoinnin tarkoittavan lisäksi mielekästä ja sujuvaa työtä turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.

Työhyvinvointia voidaan avata työkyvyn käsitteellä. Yksi tapa määritellä työkyky on tehdä se niin sanotun talomallin avulla. Kuviossa 7 esittelemäni mallin mukaisesti työntekijän työkykyyn vaikuttavat neljä eri osa-aluetta: terveys, ammatillinen osaaminen, arvot ja työ kokonaisuutena. Hyvän työkyvyn saavuttamiseksi kaikkien osa-alueiden tulisi tukea toisiaan. (MäkiFränti 2009, 8.)

Talomallissa terveys ja toimintakyky luovat perustan työkyvylle. Perustan tukevana työkykyyn vaikuttaa myös ammatillinen osaaminen. Tämän lisäksi työkyky rakentuu arvoista sekä asenteista ja motivaatiosta. Lisäksi työkyvyn kokonaisuuteen kuuluu itse työ. Työ koostuu työoloista, työn sisällöstä, työn vaatimuksista, työyhteisöstä, organisaatiosta, esimiestyöstä ja johtamisesta. Työkykyyn vaikuttavat myös perhe, ystävät ja yhteiskunta. (Työterveyslaitos 2012a.)



Kuvio 7. Juhani Ilmarisen Työkyvyn talomalli 2004. (Työterveyslaitos 2012a.)

Koska työhyvinvointi on laaja käsite, sitä voidaan lähestyä monelta eri kantilta. Kuitenkin Anttonen & Räsänen (2009, 30) kuvaavat työhyvinvoinnilla kokonaisvaltaista käsitettä, joka sisältää niin terveyden, turvallisuuden kuin hyvinvoinnin edistämisen työpaikoilla. Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ovat Henkilöstöpalveluyritysten liiton (2012) mukaan muun muassa johtamis- ja esimiestaidot, henkilöstön koulutus, työterveyshuolto sekä muu työkyvyn ylläpitäminen.

Otalan ja Ahosen (2003, 28) mielestä työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen työntekijän henkilökohtaista tunnetta ja kiinnostusta työskentelyä kohtaan. Toisaalta se tarkoittaa myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Hyvinvointia työssä on kuitenkin Otalan ym. mukaan vaikea määritellä, koska yhdelle se voi tarkoittaa yhtä ja toiselle toista.

Tässä tutkimuksessa olen halunnut rajata työhyvinvoinnin käsitettä niin, että tutkin työhyvinvoinnin kokonaisuudesta yleisen hyvän olon, onnellisuuden ja työssä

viihtymisen osa-aluetta. Tutkimuksessa tarkastelen ihmisen psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja työssä viihtymisen osatekijöinä. Fyysinen hyvinvointi jätetään kokonaan tarkastelun ulkopuolelle.

Hyvinvointi työssä edistää henkilöstön sitoutumista strategiaan. Johtaminen ja sen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus sekä perustehtävää tukeva johtaminen vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös mm. sitoutuminen, perustehtävän selkeys, hyvä yhteishenki ja yhteistyö, toimiva viestintä, saatu palaute, työn vaihtelevuus sekä riittävä osaaminen ja perehdytys. (Suurnäkki 2006, 109.)

Organisaatioissa, joissa avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat, työyhteisöt ovat terveitä ja hyvin toimivia. Tällaisissa yhteisöissä yhteistyö on sujuvaa ja ongelmista uskalletaan puhua. Hyvinvoivassa työyhteisössä osataan tehokkaasti hallita muutosta ja ratkaista ongelmia. Tällaisissa työyhteisöissä henkilöstö on motivoitunutta ja vastuuntuntoista. (Työterveyslaitos 2012c.)

Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osavasti ja tuottavasti ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.) Tutkimuskohteenä olevassa organisaatiossa yhteistyön voimavaraa halutaan kehittää ja sen tuomaa viihtyvyyttä työyhteisössä tehostaa.

Yrityksen keskeinen menestystekijä on osaava, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö. Koulutuksilla, työnohjauksella ja työtehtäviä kierrättämällä voidaan lisätä työntekijöiden osaamista. Erilaisten viestintätoimintojen avulla yritykset pyrkivät pitämään henkilöstön ajan tasalla organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Monien yritysten toimintaan kuuluvat mm. säännölliset tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012b; Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2012.)

Ihmisen voidaan olettaa olevan onnellinen työssään, kun hän on tyytyväinen saavutuksiinsa ja hänellä on tunne oman elämänsä hallinnasta. Tyytyväisyyttä tuo myös se, että työntekijä näkee tekemänsä tehtävät osana suurempaa kokonaisuut-

ta, mikä tekee työstä merkityksellisen. Merkityksellisten asioiden tekeminen tuo onnellisuutta ja työelämän laatua. Työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta tuo se, että työntuloksen pääsee jakamaan muiden työntekijöiden kanssa. (Tiensuu ym. 2004, 25-26; Lämsä & Hautala 2004, 17).

Laadukkaaseen työelämään kuuluu mm. työyhteisön jäsenten motivaatio, tiimien toiminnan onnistuminen, organisaation menestyksekkäs kehittäminen sekä hyvä ihmisten johtaminen. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman yhteydessä vuonna 2000 tehdyssä tutkimuksessa (Lämsä ym. 2004, 17) suomalaisten kerrottiin toivovan ihannetyöltään mm. työpaikan tasa-arvoa, oman työn arvostusta, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuutta, riittävää saatavilla olevaa tietoa sekä avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Kuitenkin lähes kymmenen vuotta myöhemmin laaditussa Tykesin raportissa esitetään kysymys, miksei työelämä ole Suomessa parantunut sillä tavalla, että se tukisi nykyistä vahvemmin ihmisten hyvinvointia, ja mitä voitaisiin tehdä, jotta se jatkossa muuttuisi tähän suuntaan. (Alasoini 2011). Tämän tutkimuksen avulla etsin tähän kysymykseen ratkaisuksi käytännön keinoja viestinnän tehostamisesta.

Organisaation me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävät keskinäiset tapaamiset, kokoontumiset sekä ryhmätyöskentely (Kesti 2005, 25, 136). Työtyytyväisyyttä lisää itsearvostus. Tämän osia ovat mm. identiteetti, jolloin työntekijä tietää oman roolinsa tärkeyden ryhmässä sekä yhteenkuuluvuus, jolloin työntekijän sosiaaliset tarpeet tyydyttyvät työntekijän kuuluessa johonkin ryhmään. Myös se, että työntekijä kokee osaamisensa arvostetuksi ja pääsee kehittämään itseään, on työntekijän tyytyväisyyteen vaikuttava asia. (Kesti 2005, 23-25.) Tähän olennaisena osana kuuluu hyvä, vuorovaikutteinen ja valmentava johtamiskulttuuri.

Ihmisen yksi perustarpeista on sosiaalisuus, jolloin ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään, kokea yhdessä ja saada arvostusta muilta. ”Kun tiimissä syntyy vahvaa me-henkeä, johtaa jäsenten keskustelu ja yhteistyö positiivisiin asennemuutoksiin toisia jäseniä ja ryhmän tehtäviä kohtaan.” Keskeinen asia ryhmässä työskentelyssä on myös vastuun ottaminen sosiaalisessa toiminnassa. (Spiik 2004, 133, 137.) Kun ryhmän ilmapiiri on hyvä, se helpottaa myös ryhmän viestintää:

ryhmässä on helppo keskustella, antaa palautetta ja ottaa vastaan arvioita (Spiik 2004, 152-153).

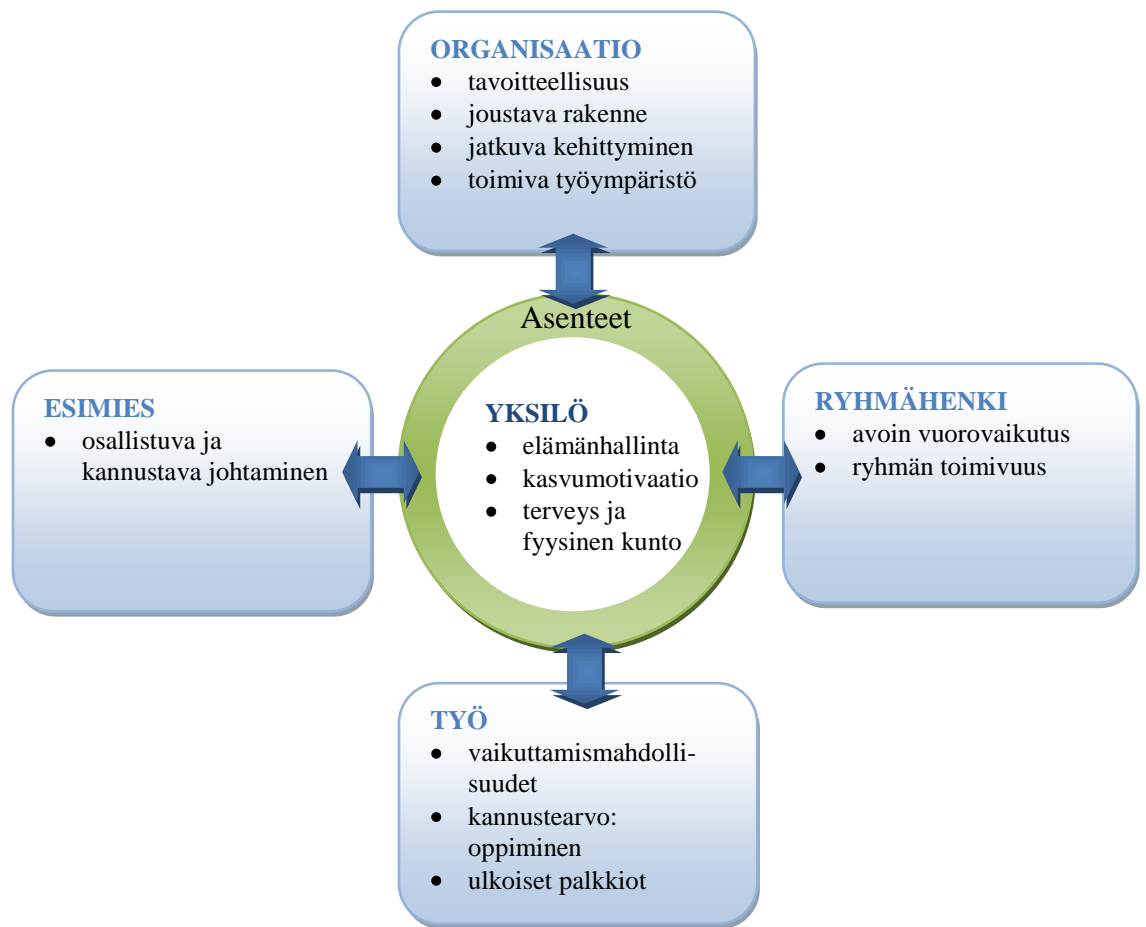
Työterveyslaitos (2013) sanoo, että avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat keskeisessä asemassa terveessä ja toimivassa työyhteisössä. Työhyvinvoinnista voitulla kuntien strateginen menestystekijä, asettamalla tavoitteita työhyvinvoinnille sekä toteuttamalla toimenpiteitä ja luomalla uusia toimintamalleja tavoitteiden saavuttamiseksi, kertoo Tampereen yliopiston ohjelmajohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi (2012, 26).

Työhyvinvoinnissa olennaista on millaiseksi työntekijä kokee olonsa työssään (Ojala ym. 2003, 27).

### 2.3 Sisäisen viestinnän kehittämisen vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin

*Työhyvinvointi mahdollistuu organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta (Manka ym. 2007, 7).*

Asenteet ratkaisevat työntekijän viihtyvyyden organisaation jäsenenä. Mankan ym. (2007) työhyvinvoinnin tekijät -kaavio (kuva 8) kuvaa mikä kaikki vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Mm. osallistuva ja kannustava johtaminen, toimiva työympäristö ja joustava organisaatorakenne, avoin vuorovaikutus, ryhmän toimivuus sekä omat vaikuttamismahdollisuudet ovat kuvattuna kaavion tärkeinä osatekijöinä.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7)

Jotta näitä työhyvinvoinnin tekijöitä voidaan menestyksekkäästi johtaa, tarvitaan mielestäni toimivaa sisäistä viestintää sekä yksilöiden osaamisen johtamista viestinnässä.

*Hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan vahvistaa ylpeyttä tasokkaasta toiminnasta, jota yhdessä on saatu aikaan (Wuolio, 2004, 6).*

Amabile & Kramer (2011, 28-29) puhuvat sisäisestä työelämästä, jossa on kyse työntekijän näkemysten, tunteiden ja motivaatioiden summasta liittyen työpäivän tapahtumiin ja työntekijän suhtautumiseen niihin. Pienet asiat, niin positiiviset kuin negatiivisetkin, voivat olla tärkeitä sisäiselle työelämälle. Amabilen ym. mukaan pienet, säännölliset tapahtumat tuovat onnellisuutta. Vaikka pienellä tapahtumalla on vain pieni vaikutus, sen vaikutus säilyy säännöllisillä toistoilla. Tämän

ajatuksen hyödyntäminen työyhteisöviestinnässä ja sen johtamisessa on mielestäni huomionarvoinen näkökulma, jolloin huomioidaan pienet viestit työntekijäkohtaisesti ja vaikutetaan näin työssä viihtymiseen.

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tutkimukseeni olennaisena osana kuuluu johtaminen, erityisesti osaamisen johtamisen näkökulmasta: *”viestintä on johtamisen väline ja johtaminen on suurimaksi osaksi viestintää”* (Lohtaja ym. 2007). Käyn tässä luvussa läpi mitä osaamisen johtaminen on, mistä se koostuu ja miten se kuroutuu osaksi vuorovaikutuksen kehittämistä työyhteisössä.

Osaaminen voi liittyä yksittäisiin työntekijöihin ja heidän pätevyyteensä. Toisaalta osaamisessa on kyse tiimeistä, niiden johtamisesta ja suoriutumisesta. (Lämsä, 2003, 85.) Kuten tiedon jakaminen, myös osaamisen kehittäminen riippuu työntekijän omasta halusta ja aktiivisuudesta (Kesti 2005, 121). Luottamuksellisessa ilmapiirissä työyhteisön jäsenten on mahdollista kehittää omia taitojaan. Omien taitojen kehittämiseen kannustetaan jatkuvasti antamalla palautetta ja tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua oman työn kehittämiseen. Jokaisen panosta arvostetaan. Koska oppiminen tuo kilpailuetua, kannattaa henkilöstön kouluttamiseen panostaa pitkäjänteisesti. (Kärkkäinen 2005, 38-39.) Työyhteisöviestinnän kehittämistä ja erityisesti työyhteisön jäsenten osallistamista ja oman vastuun ymmärtämistä osana vuorovaikutteista viestintää voidaan tukea osaamisen johtamisella.

Åberg (2006, 111) sanoo esimiesten olevan yksi suurimmista haasteista sisäisessä viestinnässä ja sen kehittämisessä. Koska esimiehillä on hyvä käsitys sekä oman tehtäväalueen että koko yrityksen toiminnasta, heidän tehtävänsä on toimia tiedon välittäjänä näiden välillä. (Hertzen ym. 2012.) Mielestäni tämän lisäksi esimiehen tärkeänä tehtävänä on tukea henkilöstöä oikeanlaiseen viestintään. Ajatustani tukee Kestin (2005, 109, 167) pohdinta, jossa valmentavan ja vuorovaikutteisen johtamisen tärkeitä osia organisoinnin ja koordinoinnin lisäksi on työntekijöiden kuunteleminen, tukeminen ja kannustaminen. Lisäksi esimiehellä on oltava riittävästi aikaa työyhteisölle.

### 3.1 Osaaminen ja tieto

Sana tieto voi aiheuttaa sekaannuksia siksi, että tieteenfilosofiassa tieto tarkoittaa hyvin perusteltuja tosia uskomuksia. Kuitenkin tässä yhteydessä tiedosta puhutaan opittuina tutkittuun tietoon pohjautuvina faktoina. Hankitun tiedon ja kokemuksen kautta syntyneen taidon lisääntyessä kehittyy osaaminen. Kun tietystä aiheesta on riittävästi kerättyä tietoa ja kokemuksen kautta tullutta taitoa, kehittyy kyseisen osa-alueen ammattitaito ja asiantuntijaosaaminen. Tiedon kehittyminen osaamiseksi edellyttää tiedon ymmärtämistä ja soveltamista käytäntöön. Osaamisella tarkoitetaan tietojen ja taitojen hallintaa liittyen työn vaatimuksiin sekä niiden soveltamista käytännössä työtehtäviin. (Helakorpi 2012a.)

Osaaminen voidaan jaotella yksilön osaamiseen sekä organisaation osaamiseen. Yksilön osaamisessa olennaista on tiedon ja taidon lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka ovat muovautuneet kokemusten kautta. Yksilön osaamisen kokonaisuus voi muovautua tiedon ja taidon lisäksi mm. verkostoista, kontakteista sekä hiljaisesta tiedosta. Hiljaiseen tietoon vaikuttavat taas mm. kokemukset, mielipiteet, arvot ja intuitio. Kun yksilöiden osaaminen yhdistetään, syntyy organisaation osaaminen. Yksilöiden osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Olemassa olevaa tietoa kehitetään ja sovelletaan parempien tuloksien saavuttamiseksi. (Kolehmainen 2009, 10; Hyrkäs 2009, 61; Huotari 2009, 28.)

Organisaation osaaminen muotoutuu ihmisten tiedoista ja taidoista sekä siitä miten ja kuinka tehokkaasti he pystyvät näitä käyttämään eri tilanteissa. Myös havaintojen tulkitsemisen kyky vaikuttaa organisaation osaamisen kokonaisuuteen. (Huotari 2009, 23.)

Asiantuntijaosaaminen sisältää paljon hiljaista tietoa. Asiantuntijaosaamisessa on kyse ilmaistavissa olevasta persoonallisesta tiedosta. Se rakentuu kokemuksen ja vaikutelmien mukanaan tuomasta tiedosta sekä kyvystä ja taidoista toimia tarkoituksenmukaisesti eri tilanteissa. (Vainio 2012). Helakorpi käyttää termiä subtanssiosaaminen puhuessaan työssä tarvittavasta ammatillisesta taitotiedosta, ydinosaamisesta. Asiantuntijalle velvollisuuksia asettaa työnantajan ja työntekijän



sovitut normit. Työyhteisössä toimittaessa, asiantuntijan tulee hallita laajemmin työelämän pelisääntöjä harjoittamansa ammatin tiedollisten ja taidollisten vaatimusten lisäksi. Substanssiosaaminen tarkoittaa myös henkilökohtaisten kykyjen hyödyntämistä vaihtelevissa tilanteissa. (Helakorpi 2012b.) Asiantuntijaosaaminen tarkoittaa siis sitä, että yksilöllä on tietystä aihealueesta riittävästi kerättyä tietoa, perehtyneisyyttä kerättyyn tietoon ja taitoa käyttää tätä olemassa olevaa opittua tietoa ja levittää sitä käytäntöön. Sisäisessä viestinnässä on mielestäni kyse erityisesti siitä, että organisaation jäsenet osaavat viestiä heillä olemassa olevasta tiedosta muualle organisaatioon, jotta tiedetään mikä eri tehtäväalueilla on ajankohtaista.

### 3.2 Osaamisen johtamisen kehittyminen ja strategisen osaamisen johtamisen määritelmä

Kolehmaisena (2009, 41-44) ja Moisio (2005, 16-17) tutkimuksissa mainittiin erilaisia lähestymistapoja osaamisen johtamisen kehitysvaiheille. Yhdessä lähestymistavassa, Kirjavaisen ja Lähteenmäen vuonna 2005 julkaisemassa tutkimuksessa, oli kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa erityispiirteenä oli mekaanisuus, jolloin ei saada luotua selkeää käsitystä siitä miten tietoa ja osaamista tulisi ottaa haltuun. Toinen vaihe on kokonaisvaltaisempi osaamisen hahmottamisen ja johtamisen tila. Siinä korostuu liiketoimintastrategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. Toisessa vaiheessa osaamisen kehittämisessä on saatu luotua vuorovaikutteinen prosessi, jolloin osaamisen kehittäminen on ymmärretty paremmin organisaatiossa. Tätä toista vaihetta leimaa kuitenkin osaamisen johtamisen välineiden ja lähestymistapojen pirstaloituneisuus. Kolmannen vaiheen piirre on tiedon ja osaamisen muuttuminen yksittäisestä johtamisen kohteesta näkökulmaksi, joka rakentuu sisään kaikkeen johtamiseen. Tässä vaiheessa tiedon ja osaamisen johtaminen muodostuu kokonaisuudeksi eikä se enää jäsenny välineiden kautta.

Osaamisen johtaminen tarkoittaa käytännössä strategista kykyä hahmottaa suuntaa ja muuttua sen suuntaisesti. Tähän liittyen henkilöstön innostaminen ja kehittäminen, yhteistyön ja prosessien hiominen, vision ja arvojen jakaminen, tiimityösken-

tely ja vuoropuhelu ts. osaamisen jakaminen, tuotekehitys ja innovointi sekä maineen rakentaminen ja asiakkuuksien johtaminen ovat toteutettavia käytännön toimenpiteitä. (Koskinen, 2006.) Kompetenssipohjaiseksi osaamiseksi kutsutaan henkilöstön kehittämisen kytkemistä strategiaan. Ydinosaamisen valjastaminen ja osaamisen johtaminen on olennainen osa kompetenssiosaamista. (Valtiovarainministeriö 2001, 9; Viitala 2005, 77).

Itse koen, että strategisella osaamisen johtamisella tulee olla selkeä suunnitelma mitä kohti ja millä tavoin halutaan omaa organisaatiota kehittää. Monissa paikoissa, kuten kohdeorganisaatiossa, on muutamia hyviä, yksittäisiä käytäntöjä, mutta kokonaisvaltainen suunnitelma puuttuu. Osaamisen johtaminen tehostuisi huomattavasti, jos se ajateltaisiin kokonaisuutena ja liitettäisiin osaksi päivittäistä työskentelyä. Oma ajatustani tukee Kuntaosaaja 2012 - työkirjan toteamus: osaamisen kehittäminen on osa organisaation strategista kehittämistä ja osaamisen johtaminen on yksi tapa jalkauttaa strategia (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 27).

Strategioiden muuntaminen osaamistarpeiksi laittaa organisaation eri yksiköt miettimään perustehtäväänsä ja osallisuuttaan strategian toteuttamisessa. Samalla jokainen työntekijä pystyy paremmin hahmottamaan oman työnsä merkitystä yksikön tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä työssä esimiehen rooli on keskeinen. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että strategia on ymmärrettävä ja, että se todella konkretisoidaan yksikön ja yksilön tavoitteiksi. (Ahvo-Lehtinen ym. 2005, 29). Osaamisen johtaminen, kuten mikä tahansa muukin prosessi, on kokonaisuus, jossa on mietitty askel askeleelta miten hoidettavan asian kanssa edetään.

Perinteisiä välineitä osaamisen johtamisessa ovat mm. kehityskeskustelut yksittäin tai ryhmissä, erilaiset henkilöstön kehittämissuunnitelmat tai täydennyskoulutukset. Organisaatioissa yritetään kuitenkin keksiä perinteisten tapojen rinnalle uusia innovatiivisia tapoja saada kaikki hyöty irti osaamisesta ja uuden oppimisesta. Esimerkiksi työnkierto on tapa, jolla työhön voidaan saada lisämielenkiintoa. Sairaanhoitajaliitossa on kehitetty osaamisen johtamisen välineeksi osaston oppimisportfolio, jonka avulla koulutuksista saatu uusi tieto saadaan siirrettyä myös koulutukseen osallistumattomien käyttöön ja näin viestittyä opitusta eteenpäin. (Sairaanhoitajaliitto, 2012.)

### 3.3 Osaamisen johtaminen osana vuorovaikutuksen kehittämistä työyhteisössä

Viestintä on siis johtamisen väline ja johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää. Vuorovaikutus, maine ja luottamuksen syntyminen kärsivät, jos tiedonsaanti ja -kulku ovat heikkoja, eikä vastuista ole selkeää linjausta. Esiin nousee epätoisuus, joka helposti kasvaa epäluottamukseksi. (Hämäläinen 2011, 101.) Vuorovaikutteinen johtaminen synnyttää yhteisöllisyyttä (Oulun yliopisto 2013). LMX-teoria (leader-member exchange) kuvaa johtamista vuorovaikutteisesta näkökulmasta, jossa esimiehellä ja työntekijällä on molemminpuolinen vaihtosuhde sisältäen niin luottamuksen, ammatillisen kunnioituksen, vastavuoroisuuden kuin työhön panostamisen. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 20.)

Työpaikan hyvän hengen ja luottamuksen ilmapiirin luomisessa oppimisenäkökulma on tärkeässä asemassa. Vastuu on niillä, jotka johtavat henkilöstöä ja organisaation toimintaa. Sen lisäksi, että johto tukee luottamuksen ilmapiirin syntymistä, se myös itse toimii sen mukaisesti ja kehittää sitä osoittaen näin arvostuksensa. (Kärkkäinen 2005, 38.) Kun johtaja on itse osa ryhmää, johtajuus ja ryhmän toiminta ovat tehokkaimmillaan (Haslam, Reicher & Platow 2011 110-113). Hyvällä johtamisella saadaan luotua organisaatioon innostunut ilmapiiri, jossa kaikki pyrkivät toisiaan tukien yhteiseen päämäärään (Manka, ym. 2007, 14).

Työyhteisön tiimejä johdettaessa on tärkeää muistaa yksilöt. Työntekijän saama henkilökohtainen palaute on yksi vahvimpia työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen edesauttaja. (Sundvik 2006, 12-13.) Kun yksittäiset ihmiset oppivat, oppii koko organisaatio. Osaamisen johtamisessa osaamista levitetään kaikkialle yritykseen. (Kärkkäinen 2005, 39.) Yrityksen tulee tietoisesti siirtää osaamista eteenpäin organisaatiossa ja muuttaa sitä yhteisölliseksi, koska yrityksen toiminnallinen riski kasvaa, jos osaaminen riippuu vain yksilön osaamisesta, eikä sitä ole siirretty eteenpäin työyhteisössä (Ruuska 2002, Koskisen 2006, 13 mukaan).

*Jotta uuden oppiminen menee tunteen ja tahdon tasoille, se vaatii keskustelua ja aikaa. (Jabe 2010, 112.)*

Mielestäni osaamisen johtaminen on tärkeässä asemassa myös viestinnän kehittämisessä, jotta työyhteisön jäseniä voidaan opettaa osallistumaan viestintään. Heidän pitää saada osallistua ja heidät tulee johtaa tuntemaan vastuunsa osana vuorovaikutteista viestintää. Kasken ym. (2005, 104) mukaan vuorovaikutteinen viestintä onkin dialogista, jossa hyväksytään työyhteisön jäsenten erilaiset mielipiteet ja lähtökohdat ja näin saadaan aikaan yhteistyötä. Johtajan tehtävä on luoda ilmapiiri, jossa tämä onnistuu ja jokainen uskaltaa osallistua. Johtajan tehtävä on myös vastata ilmapiiristä ja rakentaa sitä mm. avoimella keskustelulla (Jabe 2010, 111-114).

Avoimen vuorovaikutusilmapiirin tavoittamiseksi on tehtävä töitä. Johtajan tehtävä on luoda puitteet, joissa yhteistä dialogia voidaan käydä. Johtaja luo omalla esimerkillään pelisäännöt organisaatiossa. Vuorovaikutuksen kulttuurin luominen vaatii kuitenkin kaikkien yhteisön jäsenten työtä, osallisuutta ja sitoutumista. (Manka, ym. 2007, 16-17.)

#### 4 TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen kontekstin eli sen ympäristön, jossa tutkimus on tehty, sekä tutkimusmenetelmän, jolla aineisto hankittiin. Lisäksi kuvaan kerätyn aineiston käsittelyä ja analysointia.

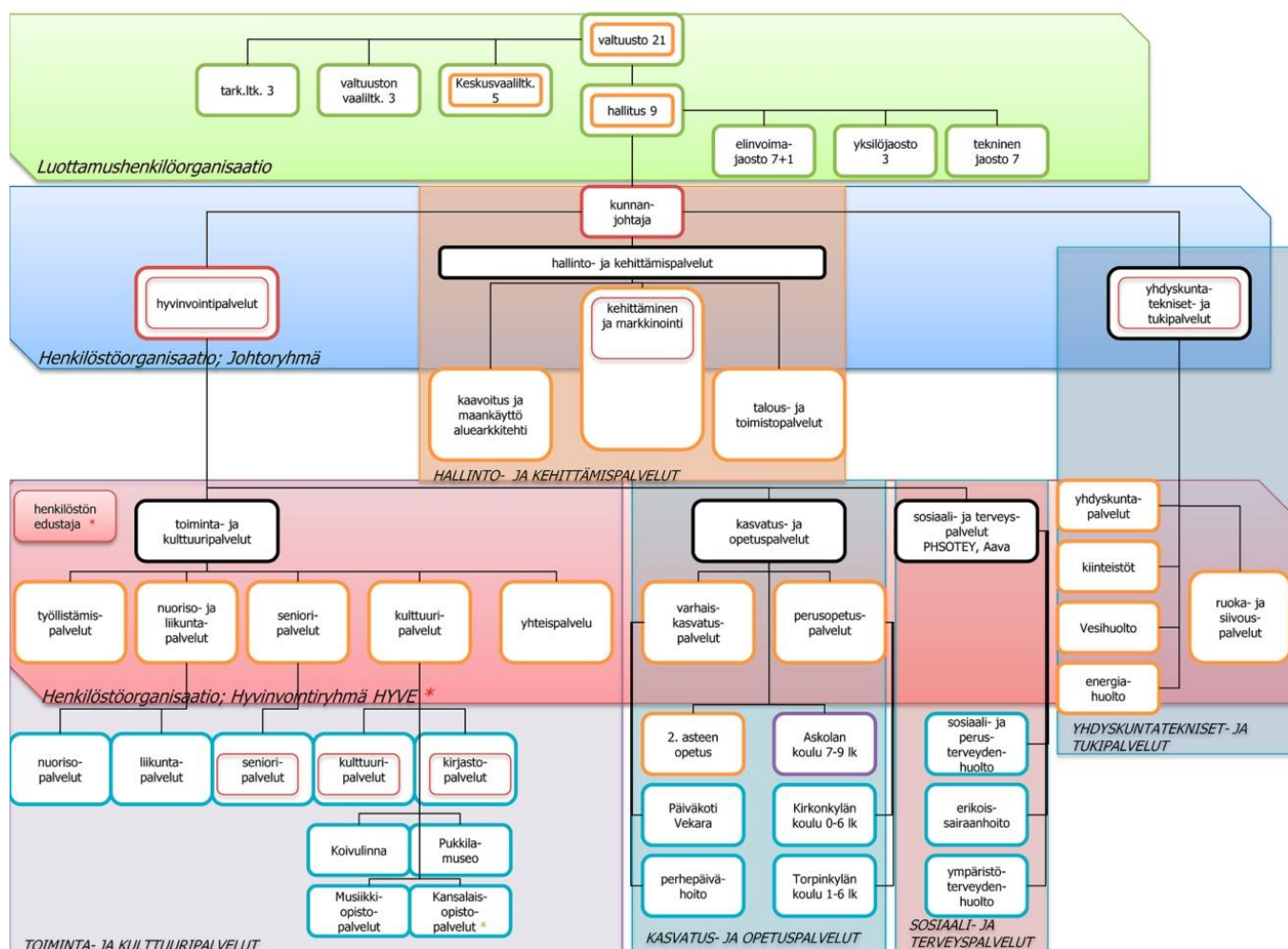
##### 4.1 Pukkilan kunta

Tutkimuksen kohteena ovat Pukkilan kunnan kuntaorganisaation virka- ja työsuhteiset työntekijät. Pukkilan kunnan organisaatorakennetta on uudistettu vuoden 2013 alusta *Pukkilassa onnistuu* -hyvinvointistrategian pohjalta. Organisaatiouudistukseen ryhdyttiin, koska aiemmin kunnassa ei ollut ollut selkeää mallia organisaatorakenteesta.

Uudistuksen tavoitteena oli tehtäväalueiden selkeyttäminen, yhteistyön tehostaminen sekä viestinnän parantaminen. Organisaatiouudistuksen on ensisijaisesti

tarkoitus tukea työntekijää tehtävissään. Tämä opinnäytetyö ja sen tuomat tulokset ja kehittämisehdotukset tukevat organisaatiouudistuksen tavoitteen saavuttamista.

Vuoden 2013 alusta kuntaorganisaatorakenne (kuvio 9) on muodostunut viidestä eri palveluyksiköstä, joita ovat: hallinto- ja kehittämispalvelut, yhdyskuntatekni-  
set- ja tukipalvelut, toiminta- ja kulttuuripalvelut, kasvatus- ja opetuspalvelut sekä sosiaali- ja terveystyöpalvelut. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäävät sosiaali- ja terveystyöpalvelut, koska kyseisen palveluyksikön palvelut hankitaan yhteistyö-  
kumppanilta. Näin ollen kyseisen palveluyksikön työntekijät eivät ole Pukkilan kunnan palkkalistoilla.



Kuvio 9. Pukkilan kunnan organisaatorakenne 2013.

## 4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen avulla voidaan kehittää sisäistä viestintää kunnan henkilöstön keskuudessa. Tarkoituksena on myös saada henkilöstö ymmärtämään oma vastuunsa viestijänä opastamalla ja osallistamalla. Tutkimusta varten selvitän henkilöstön omia kokemuksia sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen liittyen. Tutkimuksessa on tärkeää selvittää, millaisia kokemuksia työntekijöillä on viestinnästä ja sen mahdollisista puutteista ja miten viestinnällä voidaan parantaa heidän työhyvintointiaan.

Tutkimus koskee koko organisaatiota, eli n. 70 henkeä. Jotta suurelta osalta henkilöstöä saataisiin vastaus empiiristä tietoa varten, tutkimus on toteutettu kyselylomakkeella. Kyselylomake on tässä tapauksessa yksinkertaisin tapa tavoittaa kaikki työntekijät eri toimipisteistä. Kyselyn haasteena on se, miten ihmiset saadaan työkiireiden keskellä käyttämään riittävästi aikaa ja harkintaa vastatessaan kyselyyn. Tämän takia kerroin henkilöstölle kyselyn saatteessa (liite 1) selkeästi miksi kysely toteutetaan ja kuinka paljon aikaa siihen vastaamiseen menee.

Kyselyn vastausten asettelu toteutettiin pisteytystekniikalla asteikolla 1-5, jossa 1 vastasi täysin erimielistä olevaa mielipidettä ja 5 täysin samaa mieltä olevaa mielipidettä. Kysymykset aseteltiin yhtenäisesti positiivisin väittämin: mitä suuremmat pisteet kysymys sai, sitä tyytyväisempiä vastaajat ovat väittämässä käsiteltyyn asiaan. Kysymykset luokiteltiin aihealueittain. Toimivan kyselyn aikaansaamiseksi kyselylomake testattiin muutamalla henkilöstöön kuuluvalla organisaation jäsenellä ennen sen lähettämistä vastaajille. Kyselylomake oli koko organisaatiolle samanmuotoinen, jotta tulokset ovat yhteneväiset. Samankaltainen kysely on mahdollista uusia kehittämistoimenpiteiden jälkeen, jotta voidaan nähdä onko viestinnän kehittämisellä ollut vaikutusta. Pisteytettävien kysymysten lisäksi sisäisen viestinnän kehittämisehdotuksia kysyttiin avoimien kysymysten avulla.

#### 4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Pukkilan kunnan tehtäväalueiden työntekijät työskentelevät fyysisesti eri paikoissa. Työntekijät työskentelevät mm. kunnantoimistolla, hyvinvointikeskuksessa, kahdella eri koululla ja päiväkodissa. Saman tehtäväalueen työntekijöiden työpiis- teet voivat olla eri paikoissa. Tämä tuo oman haasteensa sisäiselle viestinnälle niin tehtäväalueiden sisällä kuin myös niiden kesken. Organisaatiouudistuksessa on huomioitu tätä asiaa mm. lisäämällä poikkihallinnollista yhteistyötä. Tämän tut- kimuksen pohjalta voidaan kehittää lisää sisäistä viestintää parantavia tekijöitä ja sitä kautta lisätä yhteistyötä. Tutkimuksen pohjalta voidaan kehittää myös työka- luja viestinnän tehostamiseksi. Tällä hetkellä oman haasteensa tiedottamiseen tuo mm. se, että kaikilla työntekijöillä ei ole työsähköpostia käytössään.

Toteutin tutkimukseen liittyvän henkilöstökyselyn marras-joulukuussa 2012. Ky- selyn laatimiseen osallistui lisäksi kunnan viestintäsihteeri sekä toimistoapulai- nen. Testasin kyselyn toimivuutta lähettämällä sen muutamille satunnaisesti vali- tuille henkilöille eri tehtäväalueilla ja pyytämällä heiltä kommentteja kyselyn ymmärrettävyydestä ja sujuvuudesta. Koevastaajilta saamieni kommenttien poh- jalta viimeistelin kyselyn. Jotta vastausprosentti olisi riittävä, tulee lomake laatia huolellisesti (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 195).

Kysely toteutettiin sähköisellä kyselyjärjestelmällä webropolilla. Kehotus kyse- lyyn vastaamisesta lähetettiin sähköpostitse. Kyselyyn vastaaminen tapahtui inter- net-linkin kautta. Koska kaikilla henkilöstön jäsenillä ei ole työsähköpostia tai internetiä käytettävissään, kyselyyn sai vastata myös paperiversiona. Tehtävä- alueiden esimiehiä oli pyydetty jakamaan kysely alaisilleen. Kysely löytyy liit- teestä 2. Saatekirjeessä kerroin mistä kyselyssä on kyse. Saatteessa kerroin, että Pukkilan kunnan henkilöstön keskuudessa toteutetaan henkilöstökysely sisäisestä viestinnästä, jonka tarkoituksena on selvittää koko henkilöstön mielipide viestin- nän toimivuudesta työyhteisössä. Kerroin myös, että kyselyn avulla työyhteisön viestintää ja sen vuorovaikutteisuutta halutaan kehittää jokaisen työssä viihtymi- sen parantamiseksi. Lisäksi kerroin, että kysely pohjautuu kunnan vuoden alussa käyttöön otetun *Pukkilassa onnistuu* -hyvinvointistrategian toteuttamiseen. Lo- puksi tähdensin vastaajille, että kysely toteutetaan nimettömänä ja saatuja vasta-

uksia käsitellään kokonaisuutena, jolloin vastaaja voi vapain mielin vastata täysin avoimesti ja rehellisesti kyselyn kysymyksiin. Kerroin, että vastausaikaa kannattaa varata n. 15 minuuttia ja, että ideat työyhteisöviestinnän kehittämiseksi ovat tervetulleita.

Kyselyn nimettömyyden takaamiseksi kyselyyn pystyi vastaamaan paperiversioiden lisäksi internet-linkin kautta, jolloin vastaajia ei pystytä jäljittämään sähköpostiosoitteen välityksellä. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Vastausten määrän kasvattamiseksi lähetin muistutuksen kyselyyn vastaamisesta kaksi päivää ennen kyselyn loppumisen ajankohtaa.

Kysely osoitettiin 71 henkilölle. Vastauksia määrääjassa saatiin 28 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 39. Prosentuaalisesti vastausmäärä on hyvä ja sen pohjalta voidaan tehdä olettamuksia sisäisen viestinnän nykytilasta kohdeorganisaatiossa.

Taustatietoina selvitin kyselyssä mahdollisuutta työsähköpostin ja internetin käyttöön töissä. Lisäksi kysyin vastaajien työskentelyaikaa kohdeorganisaatiossa sekä tehtäväaluetta, jossa he työskentelevät. Tehtäväalueet oli ryhmitelty hallintopalveluihin ja vapaa-aikapalveluihin, joiden vastausosuus oli 32 %, ruoka- ja siivouspalveluihin sekä teknisiin palveluihin, joiden vastausosuus oli 25 % sekä päivähoitopalveluihin ja opetuspalveluihin, joiden vastausosuus oli 43 %. Vastauksia saatiin näin laaja-alaisesti kaikilta tehtäväalueilta.

82 prosentilla vastaajista oli mahdollisuus käyttää sähköpostia työpaikallaan ja 89 prosentilla vastaajista oli mahdollisuus käyttää internetiä. Vastaajista 43 % oli työskennellyt Pukkilan kunnassa yli 10 vuotta, 36 % 2-10 vuotta ja 21 % alle kaksi vuotta.

Kyselyn kysymykset oli ryhmitelty kokonaisuuksiksi: tiedon saantiin, viestinnän laatuun sekä omaan vastuuseen viestinnässä. Kysely koostui väittämistä, joihin tuli valita sopivin vastausvaihtoehto asteikolla 1-5. Asteikko muodostui seuraavasti: 1, jos vastaaja oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, 2, jos vastaaja oli osittain eri mieltä, 3, jos vastaaja ei ollut samaa, mutta ei myöskään eri mieltä, 4, jos



vastaaja oli osittain samaa mieltä, 5, jos vastaaja oli täysin samaa mieltä. Lisäksi kyselyssä syvennettiin aihealueita kysymyksillä, joihin sai vastata avoimesti.

Taulukoin kyselytulokset ja laskin kysymysten keskiarvot. Mitä parempi keskiarvo kysymykselle/väittämälle saatiin, sitä parempi tilanne väittämän suhteen työyhteisössä voidaan olettaa olevan. Sama kysely voidaan toteuttaa uudelleen tutkimuksen kautta syntyvien kehitysehdotusten toteuttamisen jälkeen, esimerkiksi vuoden päästä. Näin voidaan verrata, onko kehittämistoimenpiteillä ollut odotettu vaikutus sisäisen viestinnän parantumiseen.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esittelen vastaukset, jotka sain kyselyn avulla ja analysoin niitä läpikäydyn teorian pohjalta. Toteutetulla kyselyllä saatiin vastaus haluttuihin asioihin. Samalla rakentamani vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän malli sai tukea vastauksista.

Aloitin analysoinnin 8-kenttä SWOT-analyysin avulla, jonka kokosin kyselyn vastauksista ja osittain yleisistä havainnoista. 8-kenttä SWOT-analyysillä voidaan tarkastella yrityksen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä: vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Lisäksi näiden yhdistelmien kautta kootaan nelikohtainen työlista, jonka avulla voidaan paneutua itse tekemiseen ja varautua uhkiin sekä pienentää heikkouksia. (Koskinen 2006, 36.)

Kysely oli jaoteltu kolmen aiheotsikon alle, jolla halusin helpottaa kyselyyn vastaamista ja kysymysten ymmärtämistä. Aihealueet olivat tiedon saanti, viestinnän laatu ja oma vastuu viestinnässä. Esittelen tässä luvussa ensin 8-kenttä SWOT-analyysit tiedottamisesta ja viestinnästä yleisemmin. Sitten käyn vastauksia läpi kyselyn aihealuejärjestyksessä. Lopuksi olen selvennyksen vuoksi koonnut vastauksia aihealueen ”yhteisöllisyys ja me-henki” alle, joka muodostaa hyvinvoivan työyhteisön.

## 5.1 8-kenttä SWOT-analyysit tiedottamisesta ja viestinnästä yleisesti

Työyhteisöviestinnän kehittämistä tukevien toimintatapojen löytämiseksi käytin apuna 8-kenttä SWOT-analyysiä. Tarkoitukseni oli tutkimusaineistoa analysoimalla koota tapoja, joilla viestintää voidaan kehittää työyhteisön sisällä hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Selkeyden vuoksi ensimmäisessä 8-kenttä SWOT -analyysissä olen käsitellyt tiedottamista ja toisessa viestintää laajempänä käsitteenä. Taulukossa 1 olen käsitellyt kyselyn kautta saamiani vastauksia tiedottamisesta sekä tehtyjä havaintoja.

### TIEDOTTAMINEN

#### **Vahvuudet**

Henkilöstö kokee, että sillä on riittävästi tietoa työnantajan odotuksista työntekijän työhön liittyen. Henkilöstö kokee myös saavansa riittävästi omaa työtään koskevaa tietoa lähimmältä esimieheltä ja työkavereilta.

Henkilöstö kokee, että pääsääntöisesti tieto tulee oikeista paikoista. Mm. puskaradioiden tai median kautta harvemmin saadaan omaa työtä koskevaa tietoa. Havaintojen mukaan näin kuitenkin tapahtuu jonkin verran.

Henkilöstö kokee olevansa tietoinen mistä ja milloin sen itsensä tulee tiedottaa työyhteisössä. Myöhemmistä avoimista vastauksista tuli kuitenkin selkeästi esille, että vastaajien mielestä näin ei kuitenkaan aina ole.

#### **Heikkoudet**

Henkilöstö kokee, että se saa vähemmän tietoa kunnan päättäjiltä ja muilta esimiehiltä kuin lähimmältä esimieheltä. Henkilöstö kokee, ettei se saa tietoa sellaisista lähteistä, jossa sitä tiedetään olevan. Näitä ovat mm. kotisivut ja henkilöstöopas.

Henkilöstö on epäaktiivinen omassa tiedottamisessaan eikä tee sitä säännöllisesti. Henkilöstö on myös epätietoinen milloin ja kenelle missäkin asioissa pitäisi tiedottaa. Viestintäkulttuuri on epäselvä ja olematon.

Henkilöstö kokee kiireen ja liiallisen tiedontulvan hankaloittavan viestin kulkua.

### **Mahdollisuudet**

Henkilöstö toivoi esimiesviestinnän lisäämistä. Se toivoi myös selkeitä toimintaohjeita ja tiedotteita. Henkilöstö on halukas tiedottamaan ja jakamaan informaatiota omasta toiminnastaan työssään. Henkilöstö tuntee, että se voisi itse olla aktiivisempi tiedottamisessa koskien omaa työtään ja tehtäväaluettaan saadessaan avuksi ohjeita ja valmiita toimintamalleja.

### **Uhat**

Henkilöstö kokee, että ajoittain viestit kulkevat väärä reittejä pitkin, eivätkä oikeat henkilöt välttämättä saa viestiä oikeaan aikaan. Myös unohduksia tapahtuu sisäisessä viestinnässä. Henkilöstö kokee, ettei se tiedä riittävästi muiden työskentelystä. Tämä voi aiheuttaa työskentelyssä päällekkäin tekemistä. Henkilöstö kokee, että tehtäväalueet tiedottavat sisäisesti hyvin vähän tekemisistään.

### **Menestystekijät**

Esimiehiä tulee kouluttaa viestinnästä ja osaamisen johtamisesta. Heitä on myös kannustettava viestinnässä ja kannustettava kannustamaan alaisiaan viestimään sovitulla tavalla. Myös henkilöstön on saatava osallistavaa viestintäkoulutusta sekä ohjeistusta.

Organisaatiolle on luotava yhtenäiset toimintatavat sisäisestä viestinnästä yhdessä organisaation jäsenten kanssa. Toimintatapojen valmennuksen on hyvä tapahtua vuorovaikutteisessa tilanteessa.

### **Heikkoudet vahvuuksiksi**

Ohjeistetaan henkilöstöä käyttöön otettavista sisäisen viestinnän toimintatavoista. Opastetaan mitä välineitä viestinnässä käytetään ja missä tiedotteita säilytetään ja mistä ne myöhemmin on löydettävissä.

Ohjeistetaan henkilöstöä myös siitä mistä tiedotetaan ja miksi. Kehitetään ajan kanssa vahva viestintäkulttuuri sisäisen viestinnän prosessin avulla.

**Uhat vahvuuksiksi**

Lisätään yhteistyötä. Selkeytetään ryhmien kokoonpanoja ja avataan niiden tehtäviä sekä helpotetaan ryhmien muodostumista. Muodostetaan yksi yhteinen tiedotuskanava.

Kootaan työntekijöiden tehtäväkuvaukset koko henkilöstön saataville.

**Mahdolliset kriisitilanteet**

Jos tiedottamista ei helpoteta uusien toimintatapojen, ohjeiden ja koulutuksen keinoin, sisäinen viestintä heikkenee ja yksin työskentely ilman kollegoiden tukea jatkuu entisellään.

Taulukko 1. 8-kenttä SWOT-analyysi tiedottamisesta

TIEDOTTAMINEN		
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ULKOISET</div> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <b>SISÄISET</b> </div> </div>	S – VAHVUUDET	W – HEIKKOUEDET
	<p>Riittävä tietämys työnantajan odotuksista työntekijän työhön liittyen</p> <p>Riittävä tiedon saanti omaa työtä koskien lähimmältä esimieheltä ja työkavereilta.</p> <p>Tietoa ei yleisesti tule väärästä osoitteesta mm. puskaradiosta tai mediasta. -&gt; havaintojen mukaan näin kuitenkin välillä tapahtuu</p> <p>Tietämys mistä ja milloin henkilöstön itsensä tulee tiedottaa työyhteisössä. -&gt; myöhemmistä vastauksista tuli kuitenkin selkeästi esille, että näin ei kuitenkaan ole vastaajien omasta mielestä</p>	<p>Tiedon vähäinen saanti kunnan päättäjiltä ja muilta kunnan esimiehiltä</p> <p>Tiedon löytämättömyys jo olemassa olevista lähteistä (mm. henkilöstöopas, kotisivut)</p> <p>Henkilöstön oma epäaktiivisuus ja säännöllisyyden puute tiedottamisessa</p> <p>Epätietoisuus milloin ja kenelle missäkin asioissa pitäisi tiedottaa: viestintäkulttuurin epäselvyys</p> <p>Kiire, liiallinen tiedontulva</p> <p>Järjestelmällisyyden puute</p>
O – MAHDOLLISUUDET	S+O - MENESTYSTEKIJÄT	W+O - HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI
<p>Toive esimiesviestinnän lisäämisestä.</p> <p>Toive selkeistä toimintaohjeista ja tiedotteista.</p> <p>Henkilöstön halu tiedottaa ja jakaa informaatiota omasta toiminnastaan työssään.</p> <p>Henkilöstön tunne, että se voisi itse olla aktiivisempi tiedottamisessa koskien omaa työtään ja tehtäväalueitaan saadessaan avuksi ohjeita ja valmiita toimintamalleja.</p>	<p>Esimiesten viestintä- ja osaamisen johtamisen koulutus</p> <p>Henkilöstön viestintäkoulutus ja ohjeistus</p> <p>Yhtenäisten toimintatapojen luominen yhdessä henkilöstön kanssa. - &gt; Toimintatapojen opettaminen vuorovaikutuksessa.</p>	<p>Ohjeistus toimintatavoista ja tiedottamisen välineistä sekä tiedotteiden säilyttämisestä</p> <p>Ohjeistus mistä tiedotetaan ja miksi</p> <p>Viestintäkulttuurin kehittäminen sisäisen viestinnän prosessin luomisen avulla</p>
T – UHAT	S+T - UHAT VAHVUUKSIKSI	W+T - MAHDOLLISET KRIISITILANTEET
<p>Väärät tiedotusreitit ja väärin kohdennettu vastaanottajaryhmä: unohdukset</p> <p>Tietämättömyys muiden työskentelyistä -&gt; päällekkäisyydet</p> <p>Tehtäväalueiden vähäinen sisäinen tiedottaminen</p>	<p>yhteistyön lisääminen</p> <p>ryhmien kokoonpanojen selkeyttäminen ja tehtävien avaaminen</p> <p>yksi, yhteinen tiedotuskanava</p> <p>tehtäväkuvausten jakaminen sisäisesti</p>	<p>Sisäisen viestinnän väheneminen entisestään ja omassa bunkkerissa työskentely, ilman selkeitä, tiedottamista helpottavia ohjeita ja koulutusta</p>

Taulukossa 2 olen käsitellyt viestintää yleisemmin kyselyllä saatujen vastausten avulla ja tehtyjen havaintojen perusteella.

## VIESTINTÄ YLEISESTI

### Vahvuudet

Henkilöstön näkemys hyvästä viestinnästä on, että se on sujuvaa, ajantasaista, ennakoivaa ja oikeaa/rehellistä sekä kohdennettu oikein ja oikea-aikaisesti. Henkilöstö kokee, että sillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaa tehtäväaluetta ja omaa työtä koskevissa asioissa.

Henkilöstö kokee, että sillä on ystävällinen lähestymistapa kommunikaatiotilanteissa ja se kysyy aktiivisesti lisätietoja tarvittaessa.

Henkilöstö tiedostaa selkeästi, että jokaisen omalla osallistumisella voidaan vaikuttaa viestinnän toimivuuteen.

### **Heikkoudet**

Henkilöstö kokee, että sillä on huonohkot omat vaikutusmahdollisuudet moniin kuntaorganisaation laajempiin asioihin. Henkilöstö kokee myös, ettei se juurikaan anna omia kehitysehdotuksia työssään.

### **Mahdollisuudet**

Henkilöstöllä on tunne, ettei se itse ole täysin onnistunut omalta osaltaan sisäisessä viestinnässä. Henkilöstö tunnisti omat haasteensa toimivan sisäisen viestinnän osallisena. Näitä olivat: miten saada kaikki mukaan toimimaan ja ymmärtämään viestinnän arvo, miten muistaa huomioida kaikki osalliset, miten huomioida ja muistaa ihmisten erilaiset käytös- ja kommunikointitavat ja ymmärtää toista, miten oivaltaa vuorovaikutteisuus ja että viestintä on aina kaksisuuntainen tapahtuma.

Henkilöstö tunnistaa, että hyvä viestintä on kannustavaa, selkeää ja informatiivista, sekä sen, että oman tehtäväalueen henkilöstö on vuorovaikutteinen ja kannustava. Henkilöstöllä on usko yhteishengen lisääntymiseen viestinnän kehittämisen avulla sekä halu oppia viestimään selkeästi ja ytimekkäästi, mutta silti positiivisesti. Henkilöstö toivoo työyhteisön yhteisiä kokoontumisia ja esimiehen esimerkkiä avoimen viestinnän suhteen.

### **Uhat**

Henkilöstö kokee viestinnän onnistuneen keskinkertaisesti sekä tehtäväalueittain että koko työyhteisössä. Henkilöstö kokee saavansa vähän rakentavaa palautetta esimiehiltä ja työtovereilta.

Oman tehtäväalueen henkilöstön hyvinvointi koetaan keskinkertaiseksi. Oman tehtäväalueen henkilöstö koetaan paremmaksi niin vuorovaikutteisuuden, kannus-

tavuuden, yhteistyökykyisyyden kuin hyvinvoinnin kannalta, kuin koko työyhteisö.

### **Menestystekijät**

Vuorovaikutteista käyttäytymistä ja sen tärkeyttä tulee selkeyttää ja opettaa. Kohtaamisia työyhteisössä tulee lisätä. Tätä tukee mm. organisaatiossa vasta tapahtunut organisaatiouudistus. Uudistuksen tuomia mahdollisuuksia tulee hyödyntää jatkuvasti viestinnän kehittämiseksi ja yhteistyön lisäämiseksi. Henkilöstön sisäinen ystävällinen lähestymistapa tukee uusia kohtaamisia.

Sisäisen viestinnän toimintatapojen suunnittelua ja käyttöön ottoa varten perustetaan työryhmä henkilöstön edustajista.

Henkilöstön osaamista tulee hyödyntää muiden valmennuksessa ja siirtää muille. Henkilöstölle on järjestettävä henkilöstökoulutusta.

Esimiesten tulee omalla esimerkillään johtaa organisaatiota toimimaan avoimesti viestinnässä. Esimiesten tulee myös kertoa henkilöstölle jatkuvasti sen työn tärkeydestä ja saada henkilöstö uskomaan, että sen työtä arvostetaan.

### **Heikkoudet vahvuuksiksi**

Järjestetään opastusta ja koulutusta yhtenäisistä toimintatavoista. Lisäksi järjestetään opastusta miten kukin voi vaikuttaa ja osallistua.

Kannustetaan jatkuvasti toimimaan vuorovaikutteisesti. Mietitään henkilöstöraadin/-foorumin perustamista, jossa tarjotaan mahdollisuuksia osallistua.

### **Uhat vahvuuksiksi**

Lisätään viestintää käytännön työssä opastuksen keinoin. Järjestetään esimieskoulutusta osaamisen johtamisesta. Kannustetaan osallistumaan.

### **Mahdolliset kriisitilanteet**

Jos vuorovaikutteisuutta ja yhteishenkeä ei saada lisättyä organisaatiossa, on mahdollista, että pahoinvointi työyhteisössä lisääntyy.

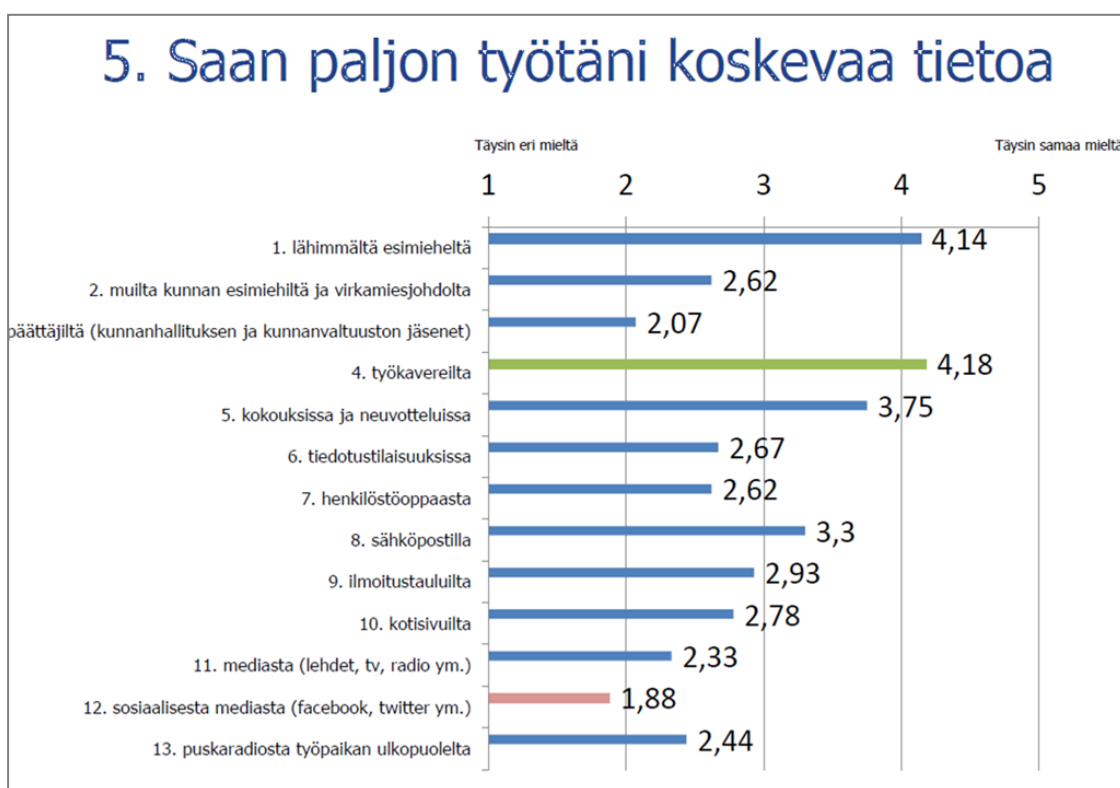
Taulukko 2. 8-kenttä SWOT-analyysi viestinnästä yleisemmin

<b>VIESTINTÄ YLEISEMMIN</b> <b>SISÄISET</b>		
<b>ULKOISET</b>	<b>S – VAHVUUDET</b> Näkemyksistä hyvää viestinnästä: sujuvaa, ajantasaista, ennakoivaa ja oikeaa/rehellistä sekä kohdennettu oikein ja oikea-aikaisesti.  Hyvät vaikutusmahdollisuudet omaa tehtävää ja omaa työtä koskevissa asioissa.  Henkilöstön ystävällinen lähestymistapa kommunikoitaessa työtovereille  Lisätietojen aktiivinen kysyminen tarvittaessa  Tiedostaminen, että omalla osallistumisella voidaan vaikuttaa viestinnän toimivuuteen.	<b>W – HEIKKOUEDET</b> Huonohkot omat vaikutusmahdollisuudet moniin kuntaorganisaation laajempiin asioihin  Henkilöstön omien kehitysehdotuksien antamisen uupuminen
	<b>O – MAHDOLLISUUDET</b> Tunne, ettei itse olla täysin onnistuneita omalta osalta sisäisessä viestinnässä  Haasteena <ul style="list-style-type: none"> <li>- miten saada kaikki mukaan toimimaan ja ymmärtämään viestinnän arvo.</li> <li>- miten muistaa huomioida kaikki osalliset</li> <li>- erilaiset käytös- ja kommunikointitavat: toisen ymmärrys</li> <li>- oivaltaa vuorovaikutteisuus: aina kaksisuuntainen tapahtuma</li> </ul> Tunne siitä, että <ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvä viestintä on kannustavaa, selkeää ja informatiivista.</li> <li>- oman tehtäväalueen henkilöstö on vuorovaikutteinen ja kannustava.</li> </ul> Usko yhteishengen lisääntymiseen viestinnän kehittämisen avulla. Halu oppia viestimään selkeästi, ytimekkäästi, mutta silti positiivisesti  Toive työyhteisön yhteisistä kokouksista ja esimiehen esimerkistä avoimen viestinnän suhteen	<b>S+O – MENESTYSTEKIJÄT</b> Vuorovaikutteisen käyttäytymisen ja sen tärkeyden selkeyttäminen ja opettaminen  Kohtaamisten lisääntyminen työyhteisössä. Ystävällinen lähestymistapa tukee uusia kohtaamisia -> organisaatiouudistus  Henkilöstön osaamisen siirtäminen muiden opastukseen. Henkilöstön osallistuminen henkilöstökoulutuksen ja toimintatapojen suunnitteluun. -> työryhmä  Esimiehen esimerkki avoimesta viestinnästä
<b>O – MAHDOLLISUUDET</b>		<b>W+O – HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI</b> Opastus ja koulutus yhtenäisistä toimintatavoista  Opastus miten kukin voi vaikuttaa ja osallistua. -> henkilöstöraati/-foorumi, jossa mahdollisuuksia tarjotaan.  Kannustaminen toimimaan vuorovaikutteisesti
<b>T – UHAT</b>		<b>W+T – MAHDOLLISET KRIISITILANTEET</b> Pahoinvoinnin lisääntyminen työyhteisössä ilman vuorovaikutteisuuden ja yhteishengen tärkeyden korostamista ja vuorovaikutteisen käyttäytymisen opettamista.
<b>T – UHAT</b> Viestinnän onnistuminen keskinkertaista sekä tehtäväalueittain että koko työyhteisössä  Rakentavan palautteen vähäisyys esimiehiltä ja työtovereilta  Oman tehtäväalueen henkilöstön hyvinvointi keskinkertaista  Oman tehtäväalueen henkilöstö on parempi niin vuorovaikutteisuuden, kannustavuuden, yhteistyökykyisyyden kuin hyvinvoinnin kannalta, kuin koko työyhteisö		<b>S+T – UHAT VAHVUUKSIKSI</b> Viestinnän lisääminen käytännön työssä opastuksen keinoin.  Esimieskoulutus osaamisen johtamisesta  Kannustaminen oman osallistumisen vahvistamiseen



## 5.2 Tiedon saanti

Taustatietojen jälkeen ensimmäiseksi kysyttiin henkilöstön mielipidettä tiedon saannista. Vastaajat kokevat saavansa paljon työtään koskevaa tietoa työkavereilta (vastausten keskiarvo asteikolla 1-5 oli 4,18) sekä lähimmältä esimieheltään (4,14). Vähiten työhön liittyvää tietoa koetaan saatavan sosiaalisesta mediasta (1,88) ja kunnanpäättäjiltä (kunnanhallituksen ja valtuuston jäseniltä) (2,07). Kuitenkin henkilöstö kokee olevansa tietoinen mitä heiltä työssään odotetaan (4,21).



Kuvio 10. Vastausten keskiarvot kuinka paljon vastaajat kokevat saavansa työtään koskevaa tietoa eri lähteistä.

Kuvio 10 kuvaa keskiarvoja väittämälle ”saan paljon työtäni koskevaa tietoa (x-lähteestä)”. Työkaverit ja lähin esimies koetaan parhaiten toimiviksi tiedon lähteiksi, sosiaalinen media huonoimmaksi. Omaa työtä koskevan tiedon saamisen lähteiksi toivotaan vielä enemmän omaa esimiestä sekä yleisesti tapaamisia, kokouksia ja tiedotustilaisuuksia.

### 5.3 Viestinnän laatu

Viestinnän laatua koskeviin kysymyksiin saatiin paljon myös avoimia vastauksia. Viestinnän olemassa olo tai sen olemattomuus tiedostetaan työyhteisössä ja viestinnän olemassa oloa ja kehittymistä osataan seurata.

Organisaatiossa ei koeta viestinnän olevan täysin onnistunutta koko kunnan työyhteisön osalta (3,18), muttei myöskään oman tehtäväalueen osalta (3,33). Ennen kyselyä tekemäni havainnot osoittivat tilanteen olevan se, ettei sisäisen viestinnän tilaan työyhteisössä olla täysin tyytyväisiä. Vastauksia syventämään pyydettiin avoimia kommentteja siitä millaista onnistunut tiedonkulku vastaajien mielestä on. Vastaajat vastasivat mm. näin:

*”Sitä, että kaikki kyseistä tietoa tarvitsevat saavat sen. Rehellistä, ajantasaista tietoa.”*

*”Tieto tavoittaa ajoissa, vaivatta, nopeasti ja luotettavasti. Joskus siihen tarvitaan useampi reitti samanaikaisesti, jotta tämä toteutuu.”*

*”Asioista saisi tietoa ensin kunnan sisältä kuin ulkopuolelta. Esimies kertoisi ensin ennen kuin työkaverit. Olisi näin pienessä kunnassa myös kiva tietää muidenkin tehtäväalueiden kuulumisia enemmän.”*

*”Avointa, poikkihallinnollista. Viesti kulkee KAIKILLE, joita se koskee. Viesti tulee asianosaiselta, ei puskaradion kautta.”*

Tiedon ajantasaisuus korostuu avoimissa vastauksissa. 19:stä vastauksesta 15 mainitsee ajantasaisuuden, säännöllisyyden ja/tai tiedon saamisen oikea-aikaisuuden tärkeyden vastauksessaan. Myös avoimuuden ja luotettavuuden tärkeys sekä viestien selkeys tulee ilmi avoimissa vastauksissa. Juholinin (2011a) mukaan viestinnän tarkoitus työyhteisössä on mahdollistaa päivittäinen työskentely tavoitteiden mukaisesti. Viestintä pitää ihmiset ajan tasalla nykytilasta ja tulevaisuuden odotuksista. Sen avulla voidaan vaihtaa ja tuottaa uutta tietoa, näkemyksiä ja ideoita.

Kyselyssä kysyttiin oman työyhteisön onnistuneista viestinnän tilanteista. Vastauksissa saatiin konkreettisia ehdotuksia, millainen onnistunut viestintätilanne voisi olla:

*”Jos tulee iso muutos, joka vaikuttaa moneen henkilöön, on hyvä pitää info. Tällöin kaikilla on mahdollisuus tulla paikalle ja myös kysyä asioista. Asian voi laittaa myös tiedotteeseen, jos esim. työn takia ei pääse paikalle.”*

Yksi vastaajista vastasi näin: *”Silloin kun tiedottaminen toimii, sitä ei välttämättä rekisteröi erikseen”*. Viestinnän toimiessa sujuvasti, sen olemassa oloa ei juuri-kaan rekisteröidä. Mm. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry:n blogissa (2013) mainitaan, että *”viestintä tekee paljon näkymätöntä työtä, jonka arvo huomataan vasta, kun sitä ei ole”*. Myös Säterin kokoamassa Deskin (2008) viestinnän nykytilan raportissa todetaan, että *”viestintä huomataan organisaatioissa usein vain silloin, kun se ei toimi”*.

Myös oman työyhteisön epäonnistuneista viestintätilanteista pyydettiin esimerkkejä. Näissä vastauksissa korostuu viestin tavoittamisen väärät kanavat sekä puskaradion olemassa olo.

*”Olen lukenut lehdestä jotain, mitä minun olisi pitänyt tietää/osata tehdä/varautua etukäteen.”*

*”Kun muutokset ovat tapahtuneet ennen kuin asiasta muistetaan kaikille kertoa. Yleisesti käytäntö on, että jossain kokoonpanoissa on jo puhuttu aiheesta, mutta virallisesti siitä ei muisteta tiedottaa. Näin kaikki eivät välttämättä tiedä asiasta.”*

*”Joskus saa lukea itseään koskevaa päätöstä vasta virallisesta julkaisusta/ julkaisusta, eli asioista ei aina keskustella asianosaisten kanssa.”*

Viestinnän ongelmana mainitaan myös se, että henkilöstö saattaa tehdä töitä päällekkäin, kun ei tiedetä mitä muualla milloinkin tehdään:

*”Useampi ihminen saattaa tehdä samaa asiaa tietämättä toisistaan, sitä voisi tehdä yhdessäkin. Liian vähän keskustellaan muiden kuin oman lähipiirin kanssa suunnitelluista asioista.”*

Teoriaosuudessa mainitsin Kestin (2005, 165) kertoneen, että viestinnälliseksi ajatellut ongelmat saattavatkin johtua tunteista. Kestin mukaan tällöin ei viestinnän kehittäminen välttämättä auta, vaan on paneuduttava tunnepuoleen. Yksi epäonnistuneen viestintätilanteen vastauksista sivuaa tätä väittämää:

*”Jos tulee virhe tiedottamisessa ja joku/jotkut jäävät huomioimatta/kutsumatta/tieto saamatta vaikka pitäisi, on ikävä asia. Ihmisten pitäisi osata ajatella, ettei tällainen ole henkilökohtaista eikä tarkoitettua. Virheitä sattuu kaikille.”*

Asennoituminen työyhteisön toimintaan vaikuttaa moniin asioihin. Inhimillisiä virheitä usein paisutellaan ja ne saatetaan ottaa henkilökohtaisesti vaikka käytännössä näin ei ole. Viestinnän toimintatapojen mallintamisella näitä unohduksia voidaan saada vähentymään ja sitä kautta myös vältetään väärinymmärryksiä.

Omien vaikuttamismahdollisuuksien koetaan olevan hyvät koskien omaa työtä (4,39) tai tehtäväaluetta (4,25). Oman tehtäväalueen henkilöstön koetaan olevan vuorovaikutteinen (4,07). Oman tehtäväalueen henkilöstön hyvinvoinnin ei kuitenkaan koeta olevan yhtä hyvä (3,59). Koko työyhteisön vuorovaikutteisuuden koetaan olevan tehtäväalueen vuorovaikutteisuutta huonompi (3,5). Yhtälaillla sen vuorovaikutteisuuteen verrattuna hyvinvointi koetaan vielä huonommaksi (3,33). Jo ennen tutkimusta on pystytty havainnoimaan, että oman tehtäväalueen viestintä on usein toimivampaa kuin koko työyhteisön välinen. Tässä korostuu The Aston Centre for Human Resources:n (2008, 274) käyttämä ryhmien jaottelu kotitiimeihin ja yhteisötiimeihin. Kotitiimit ovat niitä, joissa työntekijä itse toimii ja viettää eniten aikaa. Näin ne myös tuntevat kotitiimensä eli oman tehtäväalueensa parhaiten. Kohdeorganisaatio voidaan ajatella yhteisötiiminä, joka koostuu pienemmistä

kotitiimeistä. Vuonna 2012 kohdeorganisaatiossa ryhdyttiin kehittämään organisaatorakennetta, jotta koko organisaation yhteistä vuorovaikutteista toimintaa pystyttäisiin tukemaan organisaatorakenteen kautta ja jo olemassa olevat tehtäväalueet saisivat helpommin tukea muilta organisaation ryhmiltä.

Oletuksenani oli tutkimusta aloittaessani, että henkilöstö ei ole tyytyväinen viestinnän tilaan organisaatiossa. Kyselyn tulokset vahvistavat tämän olettamuksen oikeellisuuden. Väittämä ”tiedän riittävästi mitä muut kunnan työyhteisössä tekevät työssään” sai vastauskeskiarvoksi 2,75 ja väittämä ”tehtäväalueet tiedottavat sisäisesti riittävästi toiminnoistaan” vain 2,71.

#### 5.4 Oma vastuu viestinnässä

Kolmas aihealue kyselyssä oli oma vastuu viestinnässä. Omasta viestinnästä vastaajat arvioivat mm. tiedottavansa ja informoivansa omista työtehtävistään mielellään (4,04). Kuitenkin oman tiedottamisen osuuden ei arvioida olevan säännöllisyyden tai aktiivisuuden (3,3), oma-aloitteisuuden (3,78) tai riittävyyden (3,57) osalta riittävää.

Avoimella kysymyksellä kysyttiin: miten voisit parantaa omaa tapaasi viestiä ja osallistumistasi siihen? Oman osallisuuden parantamista avoimessa osuudessa ehdotetaan mm. seuraavasti:

*”Selkeät koko työyhteisöä koskevat viestintäohjeet auttaisivat järjestämään mitä, milloin ja kenelle.”*

Avoimissa vastauksissa tulee useassa kohdassa esiin, että oman työalueen tehtävistä voisi viestiä enemmän, jos viestinnän toimintatavat olisi selkeästi sovittu. Vastaukset kertovat, että henkilöstö on halukas osallistumaan, jos vaan tietäisi milloin ja miten.

*”Pitäisi olla enemmän aikaa ja mietittynä valmiiksi tiedottamistavat. Toisaalta jokaisella on vastuu myös omasta tiedonhankinnasta. Paljon tietoa on esim. kotisivuilla ja Y:llä (ketkä sinne pääsevät).”*

Viestinnän kanavien käyttöä kohdeorganisaatiossa vaikeuttaa mm. se, että kaikilla työskentelypisteillä ei ole mahdollisuuksia päästä esimerkiksi yhteiselle y-  
asemalle. Muutenkin yksi, yhteinen tiedotuskanava, jonka kaikki tunnistaisivat, puuttuu kokonaan.

Tässä vaiheessa kyselyä monet vastaajat toivat myös sen esiin, että he voisivat aktivoitua itse kokonaisviestinnän toteuttamisessa, jos tietäisivät mitä, milloin ja miten viestiä. Samalla vastauksissa ilmeni myös ideoita erilaisiksi tavoiksi tehostaa tiedottamista ja viestintää.

*”Voisin miettiä säännöllisyyttä viestintään. Osallistua viestimiseen osaltani, jos olemassa olisi yhtenäiset ohjeet.”*

*”Voisin kertoa enemmän mitä teen ja mitä tapahtuu.”*

*”Voisin tiedottaa useammin. Luoda tiedotuslistoja. Käyttää tehokkaasti eri viestintävälineitä.”*

*”opettajilla voisi olla jonkinlainen yhteinen materiaali- ja ideapankki.”*

*”Kirjaamalla ylös, jotta on kaikkien luettavissa. Olemalla aktiivisempi -> kertoa asioista.”*

Vastausten mukaan henkilöstö on tietoinen, siitä, että heidän tulee itsekkin osallistua viestintään, jotta se oli toimivaa (4,5). Vastaajat kokevat myös väittämässä, että he ovat tietoisia siitä mistä asioista (3,96) ja milloin (4,04) heidän tulee viestiä työyhteisössä. Kuitenkin avoimissa vastauksissa sisäisen viestinnän haasteiksi omassa viestinnässä koetaan mm. juuri se, että ei tiedetä mistä asioista pitäisi viestiä. Viestinnän toimintatavat ja -kulttuuri ovat työyhteisössä vähäiset. Manka (ym. 2007, 16-17) sanookin: ”jotta yrityksessä saadaan luotua oikeanlainen vuorovai-

kutuksen ilmapiiri, tulee luomiseen osallistua kaikkien työyhteisön jäsenten johtajan määrittelemien puitteiden pohjalta.”

*”En ole täysin tietoinen, mistä asioista viestiminen on minun vastuullani.”*

*”Viestintäkulttuuri on epäselvä. En tiedä, mistä minun pitäisi kertoa ja millä tavalla. Viestini ei usein kulje isommalle joukolle, mutta en tiedä halutaanko edes.”*

Myös kiire koetaan omassa viestinnässä haasteeksi ja se, että asioista viestitään joillekin ja joissakin kokoonpanoissa, mutta ei muisteta enää välttämättä kertoa asioista muille työyhteisössä.

*”Yrittää muistaa/keksiä mitkä asiat ja kenelle ovat tärkeitä asioita tiedottaa ja mitkä vain kuormittavat.”*

*”Haasteena on muistaa kertoa asioista kaikille osallisille varsinkin, jos jossain porukassa siitä on jo puhuttu ja asia mahdollisesti käsitelty. Ajan ja kiinnostuksen puute tuntuu olevan monella esteenä tiedottamiseen omaan työhön liittyvistä asioista.”*

*”Nopeasti ohikiitävät hetket - jotain voi jäädä kertomatta.”*

Tässä tutkimuksessa käsittelemässäni teoriassa Kärkkäisen (2005, 36-37) mukaan työilmapiiriin vaikuttavat yhteistyö ja vuorovaikutus. Työyhteisön ilmapiiri muodostuu jokapäiväisestä toiminnasta. Kyselyn avoimissa vastauksissa peräänkuulutetaan vuorovaikutteisuutta ja dialogisuutta:

*”Ymmärrämme asiat välillä eri tavalla. Voisimme useammin varmistaa ”tätäkö tarkoitat” kysymyksellä, jotta viesti tulisi ymmärrettyä samalla tavalla ja oikealla tavalla.”*

Samaa mieltä olivat myös Kaski ja Kiander (2005, 104), joiden mukaan vuorovai-  
kutteinen viestintä on dialogista, jonka avulla aikaan saadaan yhteistyötä.

Oman onnistumisen sisäisen viestinnän osalta ei koeta olevan niin hyvä kuin olisi  
mahdollista (3,61). Avoimissa vastauksissa haasteena tulee esiin se, mistä kaikesta  
voi ja tulisi viestiä työyhteisölle.

*”tiedon jakaminen ei ole vaikeaa. Haasteellista on se, että hoksaa,  
mistä kaikesta pitää tiedottaa. Tästä voisi olla joku muistilista tai  
vastaava mietittynä. Ei liian byrokraattista systeemiä kuitenkaan.  
Pitäisi tietää ihmisten toiveet ja tarpeet.”*

Avoimella kysymyksellä kysyin, minkä vastaajat kokevat omassa viestinnässään  
helpoksi ja miltä osin vastaajan oma viestintä on hänen itsensä mielestä erityisesti  
onnistunut. Näissä vastauksissa tulee esiin mm. viestinnän avoimuus, selkeys ja  
kaikkien huomioiminen.

*”Yritän huomioida kaikki viestinnässäni, ettei kukaan jäisi pimen-  
toon asioista.”*

Mankan ym. ( 2007, 9) mukaan työyhteisön hyvä henki syntyy mm. juuri toisten  
työn arvostamisesta, avoimuudesta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Onnistu-  
neesta viestinnästä avoimissa vastauksissa sanottiin myös näin:

*”Viestintää helpottaa hyvä, kuunteleva, työhön positiivisesti ja tun-  
nollisesti suhtautuva työyhteisö. Onnistunutta viestintää mahdollis-  
tavat työyhteisön säännölliset kokoukset ja päivittäinen kohtaaminen  
positiivisissa merkeissä.*

Teoriaan pohjautuen työyhteisössä tarvitaan osaamisen johtamista viestinnän ke-  
hittämisessä. Vastauksista ilmenee epätietoisuus toimintatavoista. Vaikka tiedon  
jakaminen ja osaamisen kehittäminen riippuvat pitkälti työntekijän omasta halusta  
ja aktiivisuudesta, tulee tähän kannustaa johtamalla, antamalla palautetta ja tar-  
joamalla mahdollisuuksia osallistua oman työn kehittämiseen. Henkilöstön opas-



tamiseen ja kouluttamiseen kannattaa panostaa, koska henkilöstön oppiminen tuo mm. kilpailuetua. (Kesti 2005, 121. Kärkkäinen 2005, 38-39.)

### 5.5 Yhteisöllisyys ja me-henki

Haluan tutkimuksen avulla selvittää työhyvinvoinnin lisääntymistä työyhteisössä yhteisöllisyyden ja me-hengen kehittymisen kautta toimivan viestinnän keinoin. Kyselyssä kysyin henkilöstön mielipidettä toimivan viestinnän vaikutuksista me-henkeen. Vastaajien mielestä toimiva sisäinen viestintä vaikuttaa erittäin paljon me-henkeen (4,75) ja viestinnän kehittämisellä voidaan parantaa työyhteisön me-henkeä (4,7). Lohtajan ym. (2007, 14) mukaan työyhteisöviestinnässä tiedottamisen lisäksi kyse on henkilöstön motivoinnista sekä hyvän ilmapiirin synnyttämisestä ja ylläpitämisestä.

Kysyin vastaajilta avoimella kysymyksellä ”miten mielestäsi sisäistä viestintää tulisi parantaa, jotta me-henki ja yhteisöllisyys lisääntyisivät työyhteisössä?” Vastauksissa toivotaan mm. ohjeita ja työkaluja viestintään, tehtäväkuvausten jakamista henkilöstölle sekä viestinnän oikein ajoittamista. Sundvikin (2006, 44) mukaan tyypillinen ongelma organisaatioissa on juuri se, että yhteisten asioiden käsittelylle ei ole olemassa yhteistä sovittua foorumia.

*”Selkeät viestintäohjeet koko henkilöstölle. Henkilöstön selkeät tehtäväkuvaukset tietoon koko henkilöstölle -> auttaa jäsentämään, kenelle mikäkin viesti on oikeasti tärkeä.”*

*”Viestinnän tulee olla jatkuvaa. Sen on oltava oikea-aikaista. Kaikkien pitää tietää mistä tieto löytyy, jos ei ole ollut esim. palaverissa.”*

*”Viestinnälle tulisi olla oma sovittu aikansa ja/tai paikkansa ja muotonsa (viestintää myös tapaamalla), jotta se on osa arkipäivää ja korostaa sen tärkeyttä osana toimintaa.”*

*”Pelisäännöt pitäisi laatia yhteistyössä kaikkien kanssa. Yhteisiä kokoontumisia ilman aihehtakin useammin.”*

Kesti (2005, 138, 165) mainitsee tiedon oikea-aikaisuuden olevan tiedottamisessa tärkeää. Viestinnän oikea-aikaisuuden tärkeys tuli myös toteutetun kyselyn vastauksissa esille:

*”Riittävän aikainen asioista tiedottaminen; viime tingassa tulevat ilmoitukset eivät ole iloisia yllätyksiä.”*

*”Aikaisemmin asioista tiedottaminen ja toimiva paikka / infopiste.”*

Vastauksissa toivotaan kohtaamisia ja kokoontumisia. Kohtaamisia ehdotetaan keinoksi vuorovaikutuksen parantamisessa ja me-hengen kehittämisessä. Nämä vastaukset kohtaavat läpikäymäni teorian kanssa, jossa todetaan, että työpaikan hyvä ilmapiiri muodostuu tavoitteellisella ja organisoidulla yhteistyöllä (Kärkkäinen 2005, 38). Myös koko työhyvinvoinnin on sanottu perustuvan yhteistyöhön. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a.) Organisaation me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävät juuri keskinäiset tapaamiset, kokoontumiset sekä ryhmätyöskentely (Kesti 2005, 25, 136).

*”Kunnanviraston ja Onnin henkilökunta varsin erillään. Voisiko olla jotain yhteisiä kohtaamisia?”*

*”Työyhteisön tulee kokoontua säännöllisesti - se mahdollistaa onnistuneen viestinnän ja vastavuoroisuuden siinä. Ja samalla se on yhteisöllisyyttä ja me-henkeä parantava tekijä.”*

Vastauksissa ilmenee myös ymmärrys vastavuoroisuuden tärkeydestä. Vastaajista monet ymmärtävät viestintään kuuluvan sen, että jokainen itsekin osallistuu tiedon jakamiseen.

*”Viestinnän tulisi olla järjestelmällistä ja kaikki huomioon ottavaa. Jokaisen pitäisi myös tajuta osallistua itse viestimiseen eikä pitää*

*asioita vain itsellään. Myös kysyminen on osallistumista, jos jotain ei tiedetä.”*

Oikeanlaiseen asennoitumiseen oli myös tartuttu avoimissa vastauksissa. Vastauksissa mainitaan mm. esimiehen esimerkki, kannustava toiminta ja toisten arvostaminen. Nämä ovat tutkimuksessa läpikäydyn teorian mukaan asioita, jotka vaikuttavat hyvinvointiin työyhteisössä. Teoriassa korostetaan mm. johdon sitoutumista valittuihin toimintatapoihin. Lisäksi teoriassa mainitaan, että henkilöstön aktiivinen osallistuminen ilmapiirin luomiseen on tärkeää ja jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa osaltaan siihen millainen työskentelyilmapiiri syntyy.

*”Vähentää turhaa juoruilua ja suunnata kannustavaan, ystävälliseen toimintatapaan.”*

*”Kaikki arvostaisivat toisten työtä ja puhuisivat siitä kunnioittavasti myös kuntalaisille. Ei ole kiva kuulla kyliltä juttuja.”*

*”Esimies näyttäisi esimerkkiä avoimesta viestinnästä. Kukaan ei puhuisi työpaikalla toisen selän takana epämiellyttävään sävyyn. Jokaisen työntekijän arvostus ja sen näyttäminen käytännössä, puheissa, eleissä.”*

Kärkkäinen (2005, 38) kertoo työpaikan hyvän hengen ja luottamuksen ilmapiirin luomisessa oppimisenäkökulman olevan tärkeässä asemassa. Hän jatkaa vastuun olevan niillä, jotka johtavat henkilöstöä ja organisaation toimintaa. Sen lisäksi, että johto tukee luottamuksen ilmapiirin syntymistä, se myös itse toimii sen mukaisesti ja kehittää sitä osoittaen näin arvostuksensa. Haslam ym. (2011, 110-113) kertovat ryhmän toiminnan olevan tehokkaimmillaan, kun johtaja on itse osa ryhmää.

Kysyin avoimella kysymyksellä myös vastaajien mielipidettä haasteista viestinnässä yleisellä tasolla. Haasteiksi koetaan viestintään osallistuvien, niin itsensä kuin muidenkin aktiivisuus: miten viestintään tulee osallistua, miten minun tai muiden pitää toimia? Mankan ym. (2007, 14) mukaan hyvällä johtamisella saa-

daan luotua organisaatioon innostunut ilmapiiri, jossa kaikki pyrkivät toisiaan tukien yhteiseen päämäärään.

*Saada kaikki mukaan toimimaan -> ymmärtää viestinnän arvo.*

*Ottaa kaikki huomioon ja muistaa kertoa ajallaan asioista.*

*Viestiminen on aina kaksisuuntainen tapahtuma eli sekä viestin antajan että viestin saajan aktiivisuus ja vuorovaikutus ratkaisee.*

*Nähdä oma rooli niin selvästi, että tietäisi, mitä viestiä kaivataan.*

*Ymmärtää viestinnän tarpeet, tärkeys, kohderyhmä ja muodot.*

Vastausten perusteella viestintään tarvitaan koulutusta sekä selkeitä ohjeita ja toimintatapoja, miten viestintään tulee osallistua ja mitkä ovat toimintatavat viestinnän suhteen. Teoria kertoo hyvän työkulttuurin muodostuvan työyhteisön vuorovaikutuksen toiminnan määrittelyllä ja dokumentoinnilla. Myös tiedottamisen oikea määrä ja tiedon muuttumisen mahdollisuus tulevat esiin vastauksissa viestinnän haasteista.

*Liiallinen tiedontulva*

*Se miten nopeasti tieto saa siivet selkäänsä ja muuttuu matkan varrella! Miten viestitän niin, että kaikki ymmärtävät viestittävän asian oikein. Tietoa tulee nykyaikana joka tuutista, pitää osata noukkia se tieto mikä on tarpeellista omassa työssä ja työyhteisössä.*

*Kun ei saa palautetta, ei tiedä, miten voi omaa toimintaansa kehittää. Selkeät pelisäännöt puuttuvat. On monta paikkaa, mihin tietoa pitää saada, mitä laitetaan minnekin? Kaikilla pitäisi olla tieto paikasta, josta tieto löytyy. Itselle tulee liikaakin tietoa, hukkumiskuolema uhkaa... Erottelukykyä vaaditaan, mikä tieto on tarpeen, mikä ei. Olennainen tieto pitää olla saatavilla.*

*Oikea reitti. Kaikkien asiaa koskevien muistaminen.*

Asenteisiin ja käyttäytymiseen on myös tartuttu pelkän tiedottamisen haasteiden ohella.

*Erilaiset käytös- ja kommunikointitavat.*

*Kyvyttömyys viestiä asiallisesti esim. vaikeista asioista ja kyvyttömyys kuunnella muita. Kyvyttömyys ymmärtää erilaisia näkemyksiä. Siis yleensäkin puutteelliset vuorovaikutustaidot. Koulutusta onneksi on tarjolla tähänkin!*

Viestinnän kehittämistä ajatellen, kysyin henkilöstöltä mitä he haluaisivat oppia viestinnästä. Vastauksissa tulee esille, että perustoimintatapojen opastaminen viestinnän suhteen on sellainen asia, mitä henkilöstössä halutaan kerrata ja oppia.

*Selkeys, ytimekkyys, mutta silti positiivisuus.*

*Miten paljon toisille jakaa.*

*Mitä tahansa. Miten muualla toimitaan. Mikä ylittää uutiskynnyksen, että olisi tarve kertoa jotain eteenpäin.*

*Kaiken?! Perusasiat riittää.*

*Säännöllisyyttä*

Lopuksi halusin tietää missä vastaaja on kokenut erityisen onnistunutta viestintää ja millaista se oli. Eräs vastaajista ajattelee, että viestintä kaipaavaa aina kehittämistä.

*Uskoisin erityisen onnistuneen viestinnän olevan utopiaa, yleensä aina löytyy parannettavaa :).*

Toimiva työyhteisöviestintä vaatii jatkumoa ja ikuista kehittämistä. Se on jatkuva prosessi ja erottamaton osa organisaatiota ja johtamista (Strandman (2009, 57). Vuorovaikutteisen viestinnän osalta kollegoiden välisen viestinnän todetaan olevan onnistunutta.

(Onnistunut viestintätilanne) *Liittyy kahden työkaverin väliseen keskusteluun.*

*Omalla työpaikallani viestintä useimmiten on onnistunutta.*

## 6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Esitän tässä luvussa kehittämisehdotuksia, jotka pohjautuvat läpikäymääni aineistoon. Esitän tulosten ja johtopäätösten perusteella, miten kohdeorganisaation työyhteisöviestintää voidaan kehittää vuorovaikutteiseksi niin, että se vaikuttaa työhyvinvointiin. Kerron myös miten henkilöstö saadaan osallistumaan viestinnän prosessiin.

Ensin kuvaan millaisessa järjestyksessä tutkimukseni perusteella työyhteisön keskinäistä viestintää on hyvä lähteä kehittämään.

### STRATEGINEN LÄHTÖKOHTA

- Vuorovaikutteinen ja kuunteleva kuntaorganisaatio.
- Yhteinen päämäärä, jota tavoitellaan.

### OSAAMISEN JOHTAMINEN

- Esimiesten tulee opastaa, kouluttaa ja osallistaa henkilöstö strategian toteuttamiseen.
- Opastuksen ja kannustamisen tulee olla jatkuvaa.
- Henkilöstön viestintäosaamista tulee johtaa ja tukea. Tarvittaessa esimiehiä koulutetaan tätä varten.
- Esimiesten tulee saada henkilöstö ymmärtämään yhteisen päämäärän tärkeys.

- Osaamisen johtamisen tueksi henkilöstön viestintäosaamisesta voidaan tehdä osaamiskartoitukset, jonka pohjalta koulutuksia voidaan lähteä suunnittelemaan täsmällisemmin.

## TOIMINTAMALLI

- Perustettava työryhmä suunnittelee ja toteuttaa viestinnän toimintamallin, johon olennaisena osana kuuluu aikatauluohjeistus ja joka hyväksytetään johtoryhmässä sekä päättäjillä.
- Kaikkien on oltava valitun mallin takana, jotta sen toteuttamiseen voidaan sitoutua.
- Toimintamalliin tulee sisältää henkilöstön velvollisuus osallistumiseen. Asioista kertominen ja kysyminen on tärkeässä asemassa vuorovaikutteisuuden onnistumisessa.

## TYÖKALUT

- Hyödynnetään ja päivitetään jatkuvasti olemassa olevia tehtäväkuvauksia, jotka selkeyttävät kunkin työkokonaisuuksia sekä itselle että muille.
- Työryhmä suunnittelee työyhteisössä käytettävät viestinnän työkalut, viestintäkanavat, tavat ja foorumit, missä viestintää käydään.
- Perehdytysopas on tärkeässä asemassa opastuksessa.
- Käytössä olevista työkaluista informoidaan ja ohjeistetaan henkilöstöä.
- Varmistutaan, että työkalut ovat kaikkien käytettävissä tai valitaan korvaava työkalu.

## OHJEISTUS

- Sisäisen viestinnän mallista ja työkaluista tehdään selkokieliset ohjeet henkilöstölle, jotta kaikki voivat helposti hyödyntää sitä.
- Toimintamallin ohjenuoraksi: ”Työyhteisössä on tiivistä yhteistyötä työtovereiden kanssa suosiva ilmapiiri”.
- Ohjeistukseen kirjataan tavoitteet, visio sekä käytännön ohjeet säännölliseen viestintään.

## YHTEISTYÖ

- Työyhteisön yhteisöllisyyttä kannustetaan entistä enemmän. Tarjotaan mahdollisuuksia kohtaamisiin, jotta yhteistyö voisi luonnollisesti lisääntyä.
- Hyödynnetään eri tehtäväalueiden osaaminen yhdistämällä voimavarat ja osaaminen. Tähän tarvitaan avuksi myös osaamisen johtamista ja esimiesten opastusta yhteistyön lisäämiseksi.

- Hyödynnetään tehtäväkuvauksia, jotka ovat koko henkilöstön saatavilla. Tehtäväkuvaukset on tehty tämän tutkimuksen rinnalla niin, että ne ovat yhtenäisiä keskenään ja helposti luettavia. Niistä löytyy olennainen tieto jokaisen työntekijän tehtäväkokonaisuuksista, jotta henkilöstön on helppo sisäistää keneltä mitäkin osaamista voi tavoitella. Tehtäväkuvaukset on toteutettu organisaatiouudistuksen pohjalta. Jotta kaikki voivat hyödyntää tehtäväkuvauksia ja niiden sisältämää tietoa, on tärkeää, että henkilöstöä neuvotaan niiden käyttämisestä työskentelyn apuna.
- Yhteistyön kehittämisen avulla saadaan kasvatettua me-henkeä, joka tukee työyhteisöä tavoitteidensa saavuttamisessa.

Kohdeorganisaation henkilöstön mielipide kyselyn aikaisesta viestinnän tilasta on keskinkertainen. Oman tehtäväalueen henkilöstöstä ajatellaan hieman positiivisemmin kuin koko organisaation työyhteisöstä. Vastaajat kokevat viestinnän olevan onnistuneempaa omaa tehtäväaluetta koskevassa viestinnässä (3,33) kuin koko työyhteisöä koskevassa (3,18). Vastausten suunta on sama puhuttaessa laajemmin oman tehtäväalueen henkilöstön kannustavuudesta, vuorovaikutteisuudesta, hyvinvoinnista, yhteistyökykyisyydestä ja tavoitteellisesta toimintatavasta, jolloin keskiarvoksi saatiin 3,9 ja vastaavien kysymysten keskiarvo koko työyhteisön osalta oli 3,5. Tutkimuksen aluksi tämä kuva viestinnän tilasta ja henkilöstön mielipiteestä oli olemassa havaintojen perusteella. Osasin odottaa, että tehtäväalueittain viestintä olisi henkilöstön mielestä toimivampaa kuin koko työyhteisöstä puhuttaessa. Tämä oli todennäköistä myös siksi, että eri tehtäväalueet työskentelevät erillään toisistaan useammin, kuin saman tehtäväalueen sisällä työskentelevät, eikä heillä siksi ole yhteisiä, totuttuja tapoja vuorovaikutukseen keskenään.

Jotta kohdeorganisaatiossa, niin tehtäväalueiden sisällä kuin niiden välilläkin, saataisiin vuorovaikutusta parannettua, tulisi sisäistä viestintää kehittää luomalla toimintatavat ja ohjeet. Kun kaikki henkilöstön jäsenet tietävät miten organisaatiossa viestitään, he voivat osallistua siihen itsekkin ja tietävät mistä tietoa saa. Näin henkilöstö toimii yhtenä tiiminä, joka parantaa yhteisön me-henkeä. Samalla he ymmärtävät oman vastuunsa osana toimivaa vuorovaikutteista viestintää.



Työyhteisön onnistuneista viestinnän tilanteista kertoi eräs vastaaja näin:

*”Työtoverini sanoi: Kahvi on valmista. Tiesin heti mennä kahville.”*

Vastaus tuo mielestäni kärjistetyksi esille sen, miten yksinkertaista toimiva työyhteisöviestintä lopulta on: oikea-aikaisesti, oikeaa kanavaa käyttäen jaettu selkeä viesti, auttaa työntekijää ymmärtämään mitä on tekeillä, mitä seuraavaksi on tehtävä ja miten toimitaan.

Jotta koko organisaatiota koskevat toimintatavat ja sisäisen viestinnän prosessi voitaisiin luoda, sitä miettimään on hyvä koota työryhmä, jossa on osallisia eri puolilta organisaatiota. Näin toimintaohjeisiin saadaan näkemystä eri tehtäväalueilta ja eri tehtäväalueet sitoutuvat paremmin luotuihin ohjeisiin, kun he ovat itse olleet mukana suunnittelutyössä. Myös ryhmässä työskentelyn edut tulevat näin heti suunnitteluvaiheessa esiin ja yhteistyön etuja saadaan siirrettyä ohjeisiin.

Organisaatiolle on hyvä luoda viestintämalli, jossa määritellään millainen organisaation viestintäkulttuurin ja -ilmapiirin tulisi olla. Kohdeorganisaatiolle sopiva viestinnällisen toiminnan tavoite voisi olla ”Työyhteisössä on tiivistä yhteistyötä työtovereiden kanssa suosiva ilmapiiri”. Tällainen visio kuvastaa hyvin sitä, että yhteistyöllä pienessä organisaatiossa saadaan tukea ja muiden näkemyksiä avuksi omaan työhön. Kun yhteistyön suosiminen on mainittu viestintämallissa, henkilöstö tietää, että yhteistyöhön kannustetaan ja ottaa siksi ehkä vielä helpommin yhteyttä työtovereihin saadakseen ja antaakseen tukea.

Viestinnän kehittämisen päätavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, että koko organisaatio tekee työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi parantaen viihtyvyyttä ja yhteisöllisyyttä eli me-henkeä. Luomalla sisäisen viestinnän prosesseja, jotka sisältävät tietoa toimintatavoista, etenemisestä ja säännöllisyydestä sekä toimintaohjeita, voidaan kehittää työyhteisöviestintää toimivaksi kokonaisuudeksi ja saavuttaa asetettu tavoite. Tärkeää kuitenkin on, että laaditut prosessit siirretään, opetetaan ja sitoutetaan henkilöstön toimintatavoiksi.

Sisäisen viestinnän kehittämiseksi Pukkilan kunnassa ehdotan tutkimukseni perusteella seuraavanlaisia toimenpiteitä:

## HYVINVOINTI

- Kunta panostaa työyhteisöviestinnän viestintäkulttuurin ja viestintäilma-  
piirin kehittämiseen työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi.
- Viestintämallin rakentamisella luodaan perusta organisaation viestintäkult-  
tuurille.
- Luomalla pelisäännöt ja toimimalla yhdessä ohjataan henkilöstö luomaan  
omaa ja työyhteisön hyvinvointia.
  - Selkeys ja tietämys kokonaisuudesta tuovat luottamusta työhön ja  
organisaation toimivuuteen.
- Henkilöstölle annetaan viestinnällistä koulutusta.

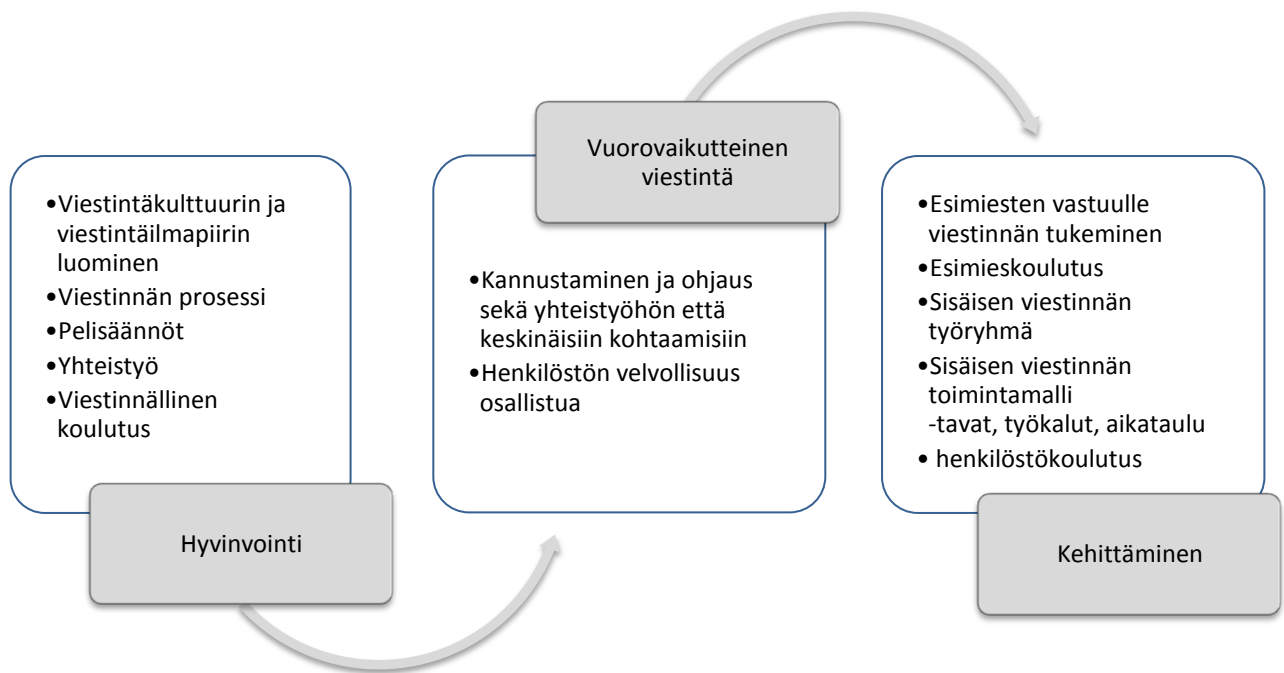
## VUOROVAIKUTTEINEN VIESTINTÄ

- Pukkilan kunta kannustaa ja ohjaa henkilöstöä yhteistyöhön.
- Kunta tarjoaa mahdollisuuksia ja kannustaa henkilöstön keskinäisiin koh-  
taamisiin erilaisten erikseen pohdittavien työryhmien, foorumeiden ja ka-  
navien kautta.
- Henkilöstöä opastetaan osallistumaan; kysymään, kertomaan ja vaihta-  
maan olemassa olevaa tietoa ja kokemuksia.

## KEHITTÄMINEN

- Pukkilan kunnassa esimiesten tehtäväkuvauksiin kirjataan viestinnän ke-  
hittäminen ja tukeminen yhdeksi tehtäväkokonaisuudeksi.
- Pukkilan kunta tarjoaa esimiehille koulutusta vuorovaikutusosaamisesta ja  
henkilöstön kannustamisesta avoimeen viestintään.
- Kunnassa kootaan työryhmä henkilöstön keskuudesta pohtimaan sisäisen  
viestinnän kehittämistä ja rakentamaan viestinnän toimintamallia. Työ-  
ryhmän tulee huomioida muu henkilöstö ja osallistuttaa se mallin luomi-  
seen.
  - Toimintamallissa tärkeitä, huomioitavia osia tulee olla henkilöstön  
osallistuminen ja yhteistyö.
  - Toimintamalliin tulee sisällyttää käytettävät viestintäkanavat sekä  
aikatauluohjeistus. Kehitettävällä viestinnän toimintamallilla ohja-  
taan henkilöstöä toimimaan sovitulla tavalla yhteisiä viestintä-  
kanavia hyödyntäen.
  - Toimintamalliin tulee sisällyttää viestinnällisen osaamisen kehit-  
täminen henkilöstölle. Tätä tulee pohtia yhdessä esimiesten kanssa,  
esimiesten sitoutumisen takaamiseksi.
  - Toimintamalliin tulee sisällyttää sisäisessä viestinnässä käytettävät  
työkalut. Viestinnän välineenä mm. perehdyttämisopas on tärkeä,  
työskentelyä helpottava työkalu.

Työyhteisöviestinnän kehittämis ehdotukset on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Työyhteisöviestinnän kehittämisehdotukset.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa esitän tutkimustulosten yhteenvedon. Lopuksi arvioin tutkimusta ja sen luotettavuutta sekä esitän teeman pohjalta jatkotutkimusaiheita.

### 7.1 Yhteenveto

Tutkimuksessa tavoitteenani oli selvittää, miten käytännössä vuorovaikutteisen viestinnän avulla päästään kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Päättökysymykseksi tähän pohjautuen oli ”miten työyhteisön hyvinvointia kehitetään vuorovaikutteisen viestinnän avulla?” Vastauksena kysymykseen voim tutkimuksen perusteella todeta, että työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää, siten että kehitetään sisäisen viestinnän prosesseja ja toimintatapoja, jotta vuorovaikutteinen viestintä helpottuu organisaatiossa. Tutkimuksen kyselyn vastauksista käy ilmi, että toimiva sisäinen viestintä ja viestinnän kehittäminen vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin

työssä. Tässä luvussa vastaan myös tutkimuksen alakysymyksiin, joiden avulla päätutkimuskysymyksen vastausta pystytään tarkentamaan.

Tutkimuksen alussa esittämäni oletus, jossa työyhteisöviestinnän kehittämällä henkilöstö viihtyy paremmin ja voi hyvin ja tätä kautta myös yhteisöllisyys ja mehenki tiivistyvät, vahvistuu teoriasta löytyneistä tiedoista sekä kyselyyn saaduista vastauksista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää keinoja parantaa sisäistä viestintää Pukkilan kunnan henkilöstön keskuudessa tutkimuksen tuomien tulosten avulla, jotta hyvinvointi työyhteisössä lisääntyisi. Viestinnän kehittämisen päätavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, että koko organisaatio tekee työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi parantaen viihtyvyyttä ja yhteisöllisyyttä eli mehenkeä. Työyhteisön rakentava asennoituminen viestintää kohtaan on oleellinen osa tehokasta viestintää ja sen toimivuutta käytännössä. Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on tietoinen viestinnän vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden periaatteista ja he ovat ainakin jollain tasolla tietoisia myös omasta vastuustaan viestinnän osana. Sisäistä viestintää tulisi kuitenkin kehittää opastamalla henkilöstöä lisää toimimaan viestinnällisesti oikein, ts. parantamalla omaa osallistumistaan ja kehittämällä sisäiselle viestinnälle koko yhteisön tuntemat toimintatavat.

Tutkimuksen perusteella yksisuuntaista ja kaksisuuntaista viestintää ei kannata erotella liiaksi toisistaan. Vuorovaikutteisen viestinnän onnistumiseen tarvitaan tiedottamisen työkaluja ja toimintamalli, jotta se voi kehittyä toimivaksi kokonaisuudeksi. Työyhteisöviestinnän käsite koostuu Lohtajan ym. (2007, 12-14) mukaan sekä tiedottamisesta että vuorovaikutteisesta viestinnästä. Toteuttamani kyselyn vastauksista voidaan päätellä, että työyhteisöllä on ymmärrys sekä vuorovaikutteisesta toiminnasta että tiedottamisesta ja näiden yhteen kuulumisesta, mutta näiden yhtenäistä toteuttamista varten kaivataan ohjeita, sääntöjä ja keinoja.

Opinnäytetyössäni esitellyn vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän mallia (kuvio 5) voidaan tehdyn tutkimuksen perusteella soveltaa Pukkilan kunnan organisaati-

ossa niin, että se avustaa työyhteisöä kehittämään hyvinvointiaan ja auttaa jäsentämään organisaation järjestäytymistä (kuvio 12).



Kuvio 12. Vuorovaikuttaisen viestinnän malli Pukkilan kunnassa.

Lähdin toteuttamaan tutkimusta kunnan hyvinvointistrategian pohjalta. Koska strategisesta asiasta tulee tehdä opittu asia, strategian toteuttamisen tueksi kunnassa on vastikään tehty organisaatiouudistus, joka tukee työskentelyä strategian mukaisesti. Organisaatiouudistuksen tueksi työntekijöiden tehtäväkuvaukset on uudistettu yhtenäisiksi ja ne päivitetään ajan tasaisiksi. Tämän tutkimuksen pohjalta voin tehdä kehittämis ehdotuksia toiminnan edelleen kehittämiseksi käytännön työskentelyssä ja strategian käyttöön ottamiseksi jokaisen päivittäisessä työssä.

Johtaminen ja johtamiskulttuuri ovat avainasemassa vuorovaikuttaisen viestinnän ja viestintäkulttuurin toteuttamisessa. Asian osaaminen ei sinällään riitä, vaan asioiden toteuttamiseksi ja eteenpäin viemiseksi pitää toimia. Tutkimukseni perusteella kohdeorganisaation henkilöstöllä on ymmärrys vuorovaikuttaisen viestinnän vaatimuksista, mutta haasteena on, miten saada se toimimaan käytännössä. Mielestäni kukaan muu, kuin oma esimies, ei voi niin tehokkaasti ohjata henkilöstöä toimimaan tietyllä tavalla. Sisäinen viestintä on samalla strategista viestintää, jolla kannustetaan ja ohjataan henkilöstö osallistumaan strategian toteuttamiseen. Johtaminen on tärkeässä osassa sekä viestinnän toimivuudessa että yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Esimiehet ja johto kannustavat ja tukevat työyhteisöä vuorovaikutteisuuksissa ja kuuntelemisessa. Esimiehet ja johto ohjaavat henkilöstöä osallis-

tumaan ja toimimaan yhteistyössä mm. muodostamalla tarvittavia työryhmiä. Osallistuminen tuo sitoutumista ja yhteistyö kasvattaa me-henkeä. Esimiehet tällä toiminnallaan ohjaavat henkilöstöä hyvinvoivaksi työyhteisöksi, joka viihtyy työssään.

Tutkimuksen tavoitteen ”miten käytännössä vuorovaikutteisen viestinnän avulla päästään kohti hyvinvoivaa työyhteisöä” ja pääkysymyksen ”miten työyhteisön hyvinvointia kehitetään vuorovaikutteisen viestinnän avulla?” tueksi muodostin alakysymyksiä, joihin pyrin vastaamaan seuraavaksi tutkimuksen pohjalta.

### **Miten sisäistä viestintää tulisi kehittää yhteisöllisyyden lisäämiseksi ja me-hengen parantamiseksi työyhteisössä?**

Sisäistä viestintää tulisi kehittää luomalla viestinnän toimintamalli, joka sisältää toimintatavat ja -ohjeet. Viestinnällä tulee olla yhteinen päämäärä. Kun kaikki henkilöstön jäsenet tietävät miten organisaatiossa viestitään, he voivat osallistua siihen itsekin ja tietävät mistä tietoa saa. Henkilöstön kohtaamisia tulee viestintämallissa lisätä, jotta vuorovaikutteinen viestintä mahdollistuisi paremmin. Kohtaamisten tulee olla säännöllisiä. Näin henkilöstö toimii yhtenä tiiminä, joka parantaa yhteisön me-henkeä.

### **Miten henkilöstön viestinnällistä osaamista voidaan kehittää?**

Henkilöstön viestinnällistä osaamista voidaan kehittää koulutusten ja opastuksen kautta. Yhtenäinen toimintamalli on toimiva tapa opastaa henkilöstöä toimimaan oikein ja toivotulla tavalla. Toimintamallin tulee opastaa työkalujen käyttöä, järjestelmällisyyttä, säännöllisyyttä sekä oikea-aikaisuutta.

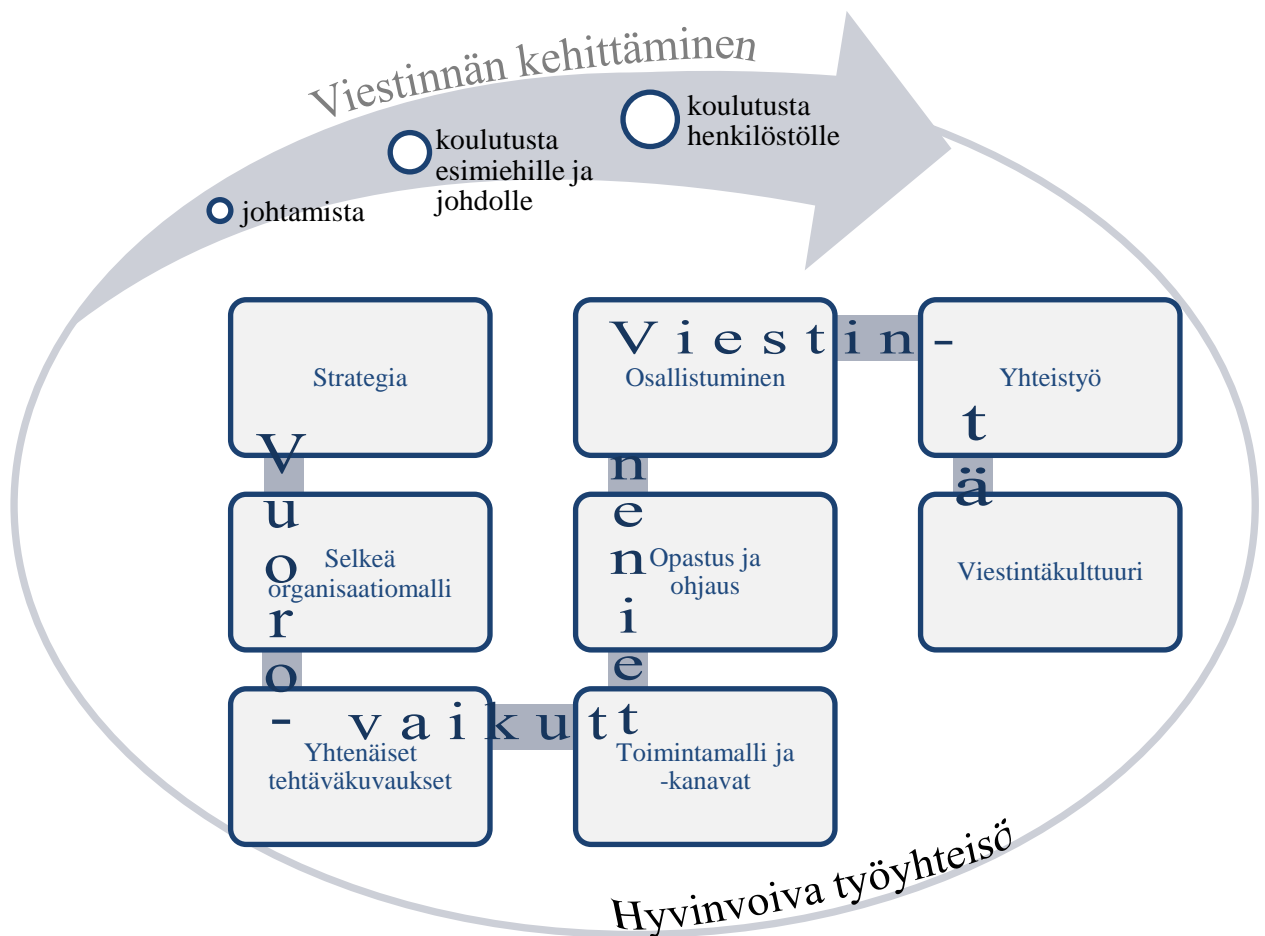
Esimiesten ja johtajien viestinnällistä osaamista tulee myös kehittää koulutusten avulla. Esimiesten ja johtajien ymmärrystä viestinnän tukemiseen tulee lisätä, jotta he voivat johtaa henkilöstön kohti toimivaa viestintäkulttuuria. Samalla heidän pitää opastaa hyödyntämään osaamisen johtamisen mahdollisuuksia.

### **Miten saadaan henkilöstö ymmärtämään vastuunsa viestinnässä?**

Toimintamallia rakennettaessa kaikki, sekä johto, esimiehet että muu henkilöstö lähtevät samalta viivalta. Vanhojen tapojen viestinnän ja siihen asennoitumisen

suhteen on muututtava. Tietoa on paljon saatavilla. Jokaisen on tiedon äärellä itse tartuttava siihen ja osallistuttava. Ei voida ikuisesti odottaa, että muut jakavat tietoa. Henkilöstön tulee osallistua viestintämallin rakentamiseen, jolloin heidän ymmärryksensä omasta vastuusta viestinnässä kasvaa. Kun henkilöstöä on ensin opastettu osallistumisesta sisäiseen viestintään, he ymmärtävät oppimansa kautta oman vastuunsa vuorovaikutteisen viestinnän tärkeänä osana. Kun viestintää saadaan kehitettyä, luottamus toinen toista kohtaan kasvaa ja sitä kautta viestinnän toimivuuden merkitys ja jokaisen osallistumisen tärkeys avautuu henkilöstölle entistä paremmin.

Tutkimuksen teoreettisen mallin ja empirian yhdistäminen johtivat kehittämään yhteenvedoksi työyhteisöviestinnän kehittämisen syvennetyn mallin, jonka olen kuvannut kuviossa 13.



Kuvio 13. Vuorovaikutteiseen viestintään perustuva työyhteisöviestinnän kehittämisen malli hyvinvoivan työyhteisön osana.

Malli kuvaa vuorovaikutteisuuden perustuvan hyvinvoivan työyhteisön kokonaisuutta, joka pohjautuu strategiaan. Työyhteisö rakentaa yhteistyön kautta organisaation viestintäkulttuuria ja tuottaa hyvinvointia johtamisen avulla. Jotta kuvattu hyvinvoivan työyhteisön kokonaisuus toimisi, se vaatii johtamista, toimintamalleja, työkaluja sekä koulutusta.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Kun tieteellinen tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, sen tulokset voivat olla uskottavia ja se voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 6). Olen noudattanut rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimustyössäni sekä tuonut selkeästi esiin lähteet viitatessani muiden kirjoittajien ja tutkijoiden aineistoihin.

Kokosin sekä teoria- että empiriaosuuden pohjautuen tutkimusongelmaan, jonka avulla paneuduin aineiston analyysiin. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, joka jaettiin 71 henkilölle. Kysymykset valmisteltiin työryhmässä huolellisesti. Lisäksi ne esiteltiin henkilöstöstä eri tehtäväalueilta satunnaisesti valituilla edustajilla. Kysymykset oli muokattu mahdollisimman selkeiksi ja yksiselitteisiksi. Vastauksia saatiin 28, jolloin vastausprosentti oli 39. Tämä on riittävän kattava vastausprosentti, jotta voidaan tehdä oletuksia koskien koko henkilöstöä. Validiteetti tutkimuksessa on hyvä.

Tutkimustyössä käyttämäni kyselykaavake oli mielestäni toimiva ratkaisu kvalitatiivisen tutkimuksen vaatimien tulosten keräämiseksi. Kyselyn avulla saatiin kerättyä sellaista aineistoa, josta löytyi vastauksia teorian kysymyksiin ja joiden pohjalta syntyivät tutkimuksen tulokset. Koska vastaukset kerättiin nimettöminä, voidaan olettaa henkilöstön vastanneen kysymyksiin rehellisesti. Uskon tutkimustulosten olevan niin luotettavia kuin mahdollista.



Tutkimustyötä ja sen tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa kunnissa sekä pienissä ja keskisuurissa työyhteisöissä kehitettäessä työyhteisöviestintää ja yleistä hyvinvointia ja viihtyvyyttä työyhteisöissä.

### 7.3 Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi

Tämän tutkimuksen pohjalta suunniteltujen kehittämis ehdotusten toteuttamisen jälkeen olisi mielenkiintoista toteuttaa sama kysely uudelleen kohdeorganisaatiossa, jotta nähtäisiin onko yleinen asennoituminen ja mielipiteet viestinnän tilasta kehittyneet niiden avulla.

Erikseen voisi tutkia myös esimiesten ja johtajien asennoitumista sisäiseen viestintään ja siihen, miten tärkeänä he kokevat toimivan sisäisen viestinnän ja heidän oman tehtävänsä toimivan viestintäkulttuurin luomisessa johtajana. Tutkimukseni perusteella voin todeta, että johtajan asennoituminen, osaaminen ja osallistuminen viestintään ja sen kehittämiseen ja suunniteltuihin toimenpiteisiin on erityisen tärkeää, kun halutaan kehittää koko työyhteisön viestintää.

Myös luottamushenkilöille olisi mielenkiintoista toteuttaa sisäiseen viestintään liittyvä kysely ja sitä kautta lähteä kehittämään sisäistä viestintää kunnan päättäjien ja henkilöstön kesken.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Adler, N. 2002. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2008. 5. painos. Mason: Thomson Higher Education.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki: Tykes raportteja 76.

Amabile, T. Kramer, S. 2011. *The Progress Principle. Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Käännös: Rosenström, M. 2012. *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä*. Helsinki: Talentum Oy.

Argenti, P. 2007. *Corporate Communication*. 4. painos. New York: The McGraw-Hill Companies.

Aula, P. & Mantere, S. 2011. *Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYpro.

Brown, D. 2001. *An Experiential Approach to Organizational Development*. 2011. 8. painos. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Buchanan, D. & Huczynski, A. 1985. *Organizational Behaviour*. 2010. 7. painos. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

Burton, R. Obel, B. & DeSanctis, G. 2006. *Organizational Design. a step-by-step approach*. 2011. 2. painos. New York: Cambridge University Press.

Chopra, D. 2010. *The Soul of Leadership – Unlocking Your Potential for Greatness*. Käännös: Korhonen, J. 2011. *Sielukas johtaminen – seitsemän askelta menestykseen*. Helsinki: Basam Books Oy.

Chouinard, Y. 2005. Suuri seikkailu. Vastahakoisen liikemiehen tunnustukset. Käännös: Heiskanen, M. 2012. Helsinki: Talentum Oy.

Eisenberg, E. Goodall, H. & Trethewey, A. 2004. Organizational Communication. Balancing Creativity and Construct. 2010. 6. painos. Boston: Bedford/St. Martin's.

Frankel, L. 2004. Nice girls don't get the corner office: 101 Inconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers. Käännös: Tillman, M. 2011. Kiltti tyttö ei pääse pomoksi. Helsinki: Talentum Oy.

Friedman, C. Yorio, K. 2006. The Girl's Guide to Being a Boss. Käännös: Poikolainen, L. 2011. Hyvä pomo vai hankala akka. Helsinki: Talentum Media Oy.

Harvard Business School Press. 2005. Kasvokkavisitointi. Ole selkeä - tee vaikutus. Helsinki: Art-Print Oy.

Haslam, S. Reicher, S. Platow, M. 2011. The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power. Käännös: Ahokas, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Hertzen von, P. Melgin, E. & Åberg, L. (toim.). 2012. Vuosisata suhdetoimintaa, yhteisöviestinnän historia Suomessa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön.5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005 Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2005. Om organisation. Käännös: Tillman, M. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kolehmainen, I. 2009. Johda osaamista, osallistava osaamisen johtamismalli. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. 2.painos. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Käpylä, J. 2008. Tuottavuuden kehittämisen haasteet suomalaisissa organisaatioissa vuonna 2008. Tampereen teknillinen yliopisto.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lipsanen, J. & Laakso, H. 2009. Operaatio täyskäännös. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lämsä A, 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lämsä, A. & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Manka, M. Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Miller, K. 2006. Organizational Communication. Approaches and Processes. 2009. 5. painos. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Mäki-Fränti, P. 2009. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT.

Nuutinen, S. Heikkilä-Tammi, K. Manka M & Bordi L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Scharmer, C. 2009. Theory U. Leading from the Future as it Emerges. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Spiik, K. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suurnäkki, T. (toim.) 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

The Aston Centre for Human Resources. 2008. Strategic human resource management. Building research-based practice. Lontoo: Chartered Institute of Personnel and Development.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3.painos. Helsinki: Infor.

Wildflower, L. & Brennan, D. 2011. The Handbook of Knowledge-based Coaching. San Francisco: Jossey-Bass.

Wuolio, T. (toim.) 2004. Hyvän seuran viestintäopas, sisäisellä viestinnällä vireäksi. Helsinki: Suomen liikunta ja urheilu ry.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

### **Elektroniset lähteet**

Ahvo-Lehtinen, S. Maukonen, S. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Efeko Oy. Viitattu 10.4.2012. Saatavissa [http://www.poliisi.fi/lh/ita/sivistys/home.nsf/files/AF4573A549C21546C225785B003782C1/\\$file/Osaamisen%20johtaminen%20kuntasektorilla.pdf](http://www.poliisi.fi/lh/ita/sivistys/home.nsf/files/AF4573A549C21546C225785B003782C1/$file/Osaamisen%20johtaminen%20kuntasektorilla.pdf)

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.). 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 25.3.2013. Saatavissa [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia\\_arvot\\_visio/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia_arvot_visio/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)

Aramo-Immonen, H. 2010. Tietämyksen hallinta ja tietojohdaminen. Luentomateriaali. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tuotantotalous. Viitattu 25.3.2013. Saatavissa [http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/tietamyksen\\_hallinta.pdf](http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/tietamyksen_hallinta.pdf)

Asp, J. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan? Aalto-yliopisto. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Viitattu 21.2.2013. Saatavissa [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12264/hse\\_ethesis\\_12264.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12264/hse_ethesis_12264.pdf)

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012a. Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi Viitattu 14.5.2012. Saatavissa [http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu\\_vastuullinen\\_yritystoiminta/fi/henkiloston\\_osaaminen\\_ja\\_tyohyvinvointi.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/henkiloston_osaaminen_ja_tyohyvinvointi.php)

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012b. Vastuullinen yritystoiminta. Viitattu 16.2.2012. Saatavissa [http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu\\_vastuullinen\\_yritystoiminta/fi/henkiloston\\_osaaminen\\_ja\\_tyohyvinvointi.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/henkiloston_osaaminen_ja_tyohyvinvointi.php)

Helakorpi, S. 2012a. Muuttuvat työntaidot. Viitattu 10.4.2012. Saatavissa <http://openetti.aokk.fi/seppoh/ak-maailma/tyontaidot.htm>

Helakorpi, S. 2012b. Asiantuntijuuden arviointi. Viitattu 10.4.2012. Saatavissa <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/osaamismittarit/asiant-mittari.pdf>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2012. Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi. Viitattu 10.5.2012. Saatavissa [http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu\\_vastuullinen\\_yritystoiminta/fi/henkiloston\\_osaaminen\\_ja\\_tyohyvinvointi.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/henkiloston_osaaminen_ja_tyohyvinvointi.php)

Hämäläinen, S. 2011. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu –tutkielma. Viitattu 3.2.2012. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27084/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011052710925.pdf?sequence=1>.

Jalonen, O. 2006. Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Viitattu 10.2.2013. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/11307>

Jyväskylän yliopiston Koppa 2012. Menetelmäpolkuja humanisteille. Viitattu 2.3.2012. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Karvonen, E. 2013. Johdatus viestintätieteisiin. Viestinnän käsite ja malleja. Viitattu 18.3.2013. Saatavissa <http://viesverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Turun kauppakorkeakoulu 2006. Viitattu 10.4.2012. Saatavissa [http://www.tuottavuustyo.fi/files/130/Johda\\_yrityksesi\\_osaamista.pdf](http://www.tuottavuustyo.fi/files/130/Johda_yrityksesi_osaamista.pdf)

Kuntalaki 17.3.1995/365. 29 § Tiedottaminen. Viitattu 24.2.2012. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>



Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa

13.4.2007/449. Viitattu 22.3.2013. Saatavissa

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20ty%C3%B6nantajan%20ja%20henkil%C3%B6st%C3%B6n%20v%C3%A4lisest%C3%A4%20yhteistoiminnasta>

Laapio T. 2010. Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu –tutkielma. Viitattu 18.3.2013. Saatavissa

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26569/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201102181784.pdf?sequence=1>

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL. 2012. Sisäinen viestintä. Viitattu 28.8.2012. Saatavissa <http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>

Moisio, E. 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 10.4.2012. Saatavissa [http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf\\_kansio/Moisio\\_lis05.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Moisio_lis05.pdf)

Oulun yliopisto. 2013. Yhteisöllisyys lähtee hyvästä johtamisesta. Viitattu 21.1.2013. Saatavissa

<http://www.oulu.fi/yliopisto/uutiset/2012/09/yhteis%C3%B6llisyys-1%C3%A4htee-hyv%C3%A4st%C3%A4-johtamisesta>

ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. 2013. Viestintä haastaa journalismin. Viitattu 18.3.2013. Saatavissa <http://pilkunpaikka.com/2013/03/04/viestinta-haastaa-journalismin/>

Pukkilan kunta 2012. Esittely. Viitattu 3.1.2012. Saatavissa <http://www.pukkila.fi>

Sairaanhoitajaliitto. 2012. Väline osaamisen johtamiseen - Osaston oppimisportfolio. Viitattu 10.4.2012. Saatavissa

[http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/amatilliset\\_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/9\\_2005/muut\\_artikkelit/valine\\_osaamisen\\_johtamiseen-o/](http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/amatilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/9_2005/muut_artikkelit/valine_osaamisen_johtamiseen-o/)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Työhyvinvointi. Viitattu 15.3.2012 Saatavissa <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Strandman, K. 2009. "Se vain ilmestyi" - Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 21.2.2013. Saatavissa [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66739/Kristiina\\_Strandman\\_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66739/Kristiina_Strandman_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1)

Säteri, R. & Hosiokoski T. 2008. Opas: Sisäisen viestinnän ABC . Viestintätoimisto Deski Oy. Viitattu 28.8.2012. Saatavissa [http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf)

Säteri, R. 2008. Raportti: Viestinnän nykytila, trendit ja tulevaisuuden haasteet. Helsinki: TiedoteDeski Finland Oy. Viitattu 18.3.2013. Saatavissa [http://www.tiedottaja.fi/pdf/viestinnan\\_trendit.pdf](http://www.tiedottaja.fi/pdf/viestinnan_trendit.pdf)

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2010. 12 § Terveystieteiden ja hyvinvoinnin edistäminen kunnassa. Viitattu 24.2.2012. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

THL. 2013. Mitä yhteisöllisyys on. Viitattu 21.1.2013. Saatavissa [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: 2013. Viitattu 30.3. Saatavissa [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut)

Työterveyslaitos. 2012a. Mitä työkyky on? Viitattu 30.8.2012. Saatavissa [http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2012b. Työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 15.3.2012. Saatavissa

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2012c. Työhyvinvointi. Viitattu 15.3.2012. Saatavissa

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2013. Työyhteisön hyvinvointi. Viitattu 25.3.2013. Saatavissa

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Vainio, L. 2012. Hämeen ammattikorkeakoulu. Oppilaitosjohdon LUOTI-

täydennyskoulutus. Osaaminen ja yksilön taidot. Viitattu 13.2.2013. Saatavissa

[http://luotikoulutus.blogspot.fi/2012\\_01\\_01\\_archive.html](http://luotikoulutus.blogspot.fi/2012_01_01_archive.html)

Valtiovarainministeriö. 6/ 2001. Osaamisen johtaminen, kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki. Viitattu 10.4.2012. Saatavissa

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf)

### **Muut lähteet**

Heikkilä-Tammi, K. 2012. Kuntalehti 4/2012. Artikkelit: Työhyvinvointi tarvitsee uusia mittareita.

Juholin, E. 2011a. Sisäisestä viestinnästä työyhteisöviestintään. Luento Kuntamarkkinoilla 14.9.2011. Helsinki.

Juholin, E. 2011b. Strateginen viestintä – johdon ja esimiesten haaste. Luento Kuntamarkkinoilla 14.9.2011. Helsinki.

Rath T. Harter J. 2010. The Economics of Wellbeing. Wellbeing: the five essential elements. Gallup press.

## Viestintä työyhteisössämme

Pukkilan kunnan henkilöstön keskuudessa toteutetaan henkilöstökysely sisäisestä viestinnästä. Tarkoituksena on selvittää koko henkilöstön mielipide viestinnän toimivuudesta työyhteisössämme. Kyselyn avulla työyhteisön viestintää ja sen vuorovaikutteisuutta halutaan kehittää jokaisen työssä viihtymisen parantamiseksi.

### Mikä työyhteisöviestintä?

Kysely on osa allekirjoittaneen ylemmän ammattikorkeakoulun tradenomiopintojen tutkimustyötä ja se pohjautuu kunnan vuoden alussa käyttöön otetun ”Pukkilassa onnistuu” -hyvinvointistrategian toteuttamiseen.

”Pukkilassa onnistuu” -hyvinvointistrategiaa voit muistutella mieleen vuoden 2012 talousarviosta, joka löytyy kotisivuilta:

[www.pukkila.fi](http://www.pukkila.fi) -> kuntatieto ja päätöksenteko -> kuntaesittely -> talous ja strategiat  
<http://www.pukkila.fi/index.php/kuntatieto-ja-paaetoeksenteko/kuntaesittely/1110>

Strategian toteuttamisessa toiminnan yhtenä tavoitteena on vuorovaikutteinen ja kuunteleva kuntaorganisaatio. Tähän tavoitteeseen olennaisena osana kuuluu myös vuorovaikutteinen kunnan työyhteisö.

Tutkimus selvittää viestinnän kehittämisen mahdollisuuksia työyhteisössä. Sen tavoitteena on löytää ratkaisuja, miten käytännössä vuorovaikutteisen viestinnän avulla päästään kohti hyvinvoivaa työyhteisöä.

Tutkimustyö valmistuu keväällä 2013 ja sen pohjalta kehitetään yhteistä viestintäämme toimivaksi kokonaisuudeksi.

### Osallistu kyselyyn!

Viestinnän kehittämistä varten koottu työryhmä on tehnyt kyselyn, joka toteutetaan kunnan henkilöstön keskuudessa todellisten mielipiteiden saamiseksi.

Työryhmä haluaa muistuttaa, että kysely toteutetaan nimettömänä ja saatuja vastauksia käsitellään kokonaisuutena. Voit siis vapain mielin vastata täysin avoimesti ja rehellisesti kyselyn kysymyksiin. Aikaa vastaamiseen menee noin 15 minuuttia. Myös ideat työyhteisöviestinnän kehittämiseksi ovat lämpimästi tervetulleita. Vastausaikaa on n. kaksi viikkoa. Viimeinen vastauspäivä on 5.12.2012.

#### KYSELYYN PÄÄSET VASTAAMAAN TÄSTÄ LINKISTÄ:

<http://www.webpolsurveys.com/S/76215FDBBD7E7D89.par> (Voit myös tarvittaessa kopioida tai kirjoittaa tämän osoitteen nettiselaimen osoitekenttään.)

Jos sinulla EI OLE tietokonetta ja nettiä käytettävissäsi, voit täyttää vastaukset esimieheltäsi saatavalle paperilomakkeelle. Paperilomakkeet tulee palauttaa suljetussa kuoressa Elinalle kunnantalolle.

Vastausintoa toivottaen

Elina Rantala  
kehittäjä-markkinoija  
p. 040 772 8360  
[elina.rantala@pukkila.fi](mailto:elina.rantala@pukkila.fi)

## VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄMME

Pukkilan kunnan henkilöstön keskuudessa toteutetaan henkilöstökysely sisäisestä viestinnästä. Tarkoituksena on selvittää koko henkilöstön mielipide viestinnän toimivuudesta työyhteisössämme. Kyselyn avulla työyhteisön viestintää ja sen vuorovaikutteisuutta halutaan kehittää jokaisen työssä viihtymisen parantamiseksi.

Kysely toteutetaan nimettömänä ja saatuja vastauksia käsitellään kokonaisuutena. Voit siis vapain mielin vastata täysin avoimesti ja rehellisesti kyselyn kysymyksiin. Aikaa vastaamiseen menee noin 15 minuuttia. Myös ideat työyhteisöviestinnän kehittämiseksi ovat lämpimästi tervetulleita.

\*Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia

**1. Työvuoteni Pukkilan kunnassa \***

☐ alle 2 v.

☐ 2-10 v.

☐ yli 10 v.

**2. Oma tehtäväalueeni \***

☐ hallintopalvelut tai vapaa-  
aikapalvelut

☐ ruoka- ja siivouspalvelut tai  
tekniset palvelut

☐ päivähoitopalvelut tai opetuspalvelut

**3. Onko sinulla mahdollisuus käyttää internetiä työpaikallasi päivittäin? \***

☐ kyllä

☐ ei

**4. Onko sinulla työsähköposti käytettävissäsi? \***

☐ kyllä

☐ ei

**TIEDON SAANTI**

Valitse kysymyksistä sopivin vastausvaihtoehto, seuraavasti:

- 1, jos olet väittämän kanssa täysin eri mieltä  
 2, jos olet osittain eri mieltä  
 3, jos et ole samaa, mutta et myöskään eri mieltä  
 4, jos olet osittain samaa mieltä  
 5, jos olet täysin samaa mieltä

**5. Saan paljon työtäni koskevaa tietoa \***

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
1. lähimmältä esimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. muilta kunnan esimiehiltä ja virkamiesjohdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. kunnanpäättäjiltä (kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston jäsenet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. kokouksissa ja neuvotteluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. tiedotustilaisuuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. henkilöstöoppaasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. sähköpostilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ilmoitustauluilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. kotisivuilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. mediasta (lehdet, tv, radio ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. sosiaalisesta mediasta (facebook, twitter ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. puskaradiosta työpaikan ulkopuolelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. muualta, mistä? \_\_\_\_\_

7. Mistä ja mitä kautta haluaisit saada tietoa?

---



---



---



---

## 8. Saan riittävästi rakentavaa palautetta.. \*

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muilta työtovereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Mitä mieltä? \*

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Tiedän mitä työnantajani odottaa minun tekevän työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## VIESTINNÄN LAATU

## 10. Viestintä on onnistunut asioissa, jotka koskevat.. \*

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
koko kunnan työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omaa tehtäväalueettani (tehtäväalueella tarkoitetaan tässä hallintopalveluja, vapaa-aikapalveluja, ruoka- ja siivouspalveluja, tekniisiä palveluja, päivähoitopalveluja tai opetuspalveluja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Millaista onnistunut tiedonkulku mielestäsi on?

---



---



---



---

**12.** Onko mieleesi jäänyt tilanteita, missä viestintä on ollut erityisen ONNISTUNUTTA työyhteisössäsi? Millaisia ne ovat olleet?

---



---



---



---

**13.** Onko mieleesi jäänyt tilanteita, missä viestintä on ollut erityisen EPÄONNISTUNUTTA työyhteisössäsi? Millaisia ne ovat olleet?

---



---



---



---

### VIESTINNÄN LAATU

**14.** Koen, että minun on mahdollista vaikuttaa asioihin, jotka koskevat.. \*

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
koko työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omaa tehtäväaluetani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omia työtehtäviäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eri tehtäväalueiden välillä tapahtuvaa viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koko kunnan strategioita, talousasioita ja toimintamalleja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
johtoryhmässä käsiteltäviä asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kunnan järjestämiä tapahtumia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstöasioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutuksia/osaamisen kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työkyvyn edistämistä/tyky-toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**15. Oman tehtäväalueeni henkilöstö on.. \***

(tehtäväalueella tarkoitetaan tässä hallintopalveluja, vapaa-aikapalveluja, ruoka- ja siivouspalveluja, teknisiä palveluja, päivähoitopalveluja tai opetuspalveluja)

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuorovaikutteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvinvoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyökykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoitteellisesti toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Koko työyhteisö on.. \***

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuorovaikutteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvinvoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyökykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoitteellisesti toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Mitä mieltä? \***

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Tiedän riittävästi mitä muut kunnan työyhteisössä tekevät työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtäväalueet tiedottavat sisäisesti riittävästi toiminnoistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**OMA VASTUU VIESTINNÄSSÄ****18.** Tiedotan ja jaan informaatiota omasta toiminnastani työssäni.. \*

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
mielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oma-aloitteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19.** Miten voisit parantaa omaa tapaasi viestiä ja osallistumistasi siihen?

---



---



---



---

**20.** Mitä mieltä? \*

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Kysyn aktiivisesti lisätietoja minua askarruttavissa asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan kehitysehdotuksia kunnan ja työyksikköni toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan rakentavaa palautetta työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä asioista minun tulee viestiä työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän milloin minun tulee viestiä työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotan oman tehtäväalueeni ajankohtaisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minun tulee osallistua työyhteisön viestintään, jotta se olisi toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen omalta osaltani onnistunut sisäisessä viestinnässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioin muut työyhteisön jäsenet viestinnässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muistan ystävällisen lähestymistavan kommunikoidessani työtovereilleni niin kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21.** Millaisia haasteita koet omassa viestinnässäsi? Minkä koet vaikeaksi tiedon jakamisessa?

---



---



---



---

**22.** Mikä omassa viestinnässäsi on helppoa? Miltä osin oma viestintäsi on mielestäsi erityisesti onnistunut?

---



---



---



---

**23.** Mitä mieltä? \*

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 ei samaa, mutta ei eri mieltäkään	4 osittain samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Mielestäni toimiva sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisön me-henkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni viestinnän kehittämisellä on mahdollista parantaa työyhteisön me-henkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24.** Miten mielestäsi sisäistä viestintää tulisi parantaa, jotta me-henki ja yhteisöllisyys lisääntyisivät työyhteisössä?

---



---



---



---

**25.** Mikä viestimisessä on mielestäsi haasteellisinta yleisesti?

---

---

---

---

**26.** Mitä haluaisit oppia sisäisestä viestinnästä?

---

---

---

---

**27.** Missä olet kokenut erityisen onnistunutta viestintää? Millaista se oli?

---

---

---

---